



Peningkatan komitmen afektif berbasis *Islamic work ethics*, *spiritual leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*

Lutfi Nurcholis^{*}), Ibnu Khajar, Santi Retno Ayu Palupi
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia

Info Artikel
Sejarah Artikel:

Diterima: 20-10-2022

Disetujui: 25-12-2022

Dipublikasikan: 27-12-2022

Keywords:

citizenship behavior; islamic work ethics; komitmen afektif; organizational perceived organizational support; spiritual leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif sebagai variabel intervening pada pegawai di Pengadilan Tinggi Jawa Tengah. Populasi yang digunakan adalah pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah dengan jumlah sampel sebesar 98 responden. Alat analisisnya adalah *Partial Least Square*. Urgensi penelitian ini adalah adanya perubahan dalam restrukturisasi organisasi yaitu pemisahan struktur kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan yang berdampak pada disharmonis hubungan Ketua dan Sekretaris, yang mempengaruhi rendahnya perilaku pegawai untuk mau bekerja secara *ekstra role* dalam menjalankan tugasnya, seperti saling bantu membantu dan bekerja sama dengan sesama pegawai. Kebaruan dalam penelitian ini adalah penambahan variabel komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership* dan *Perceived Organizational Support* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership* dan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Afektif berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *Islamic Work Ethics* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Increasing affective commitment based on Islamic work ethics, spiritual leadership and perceived organizational support for organizational citizenship behavior

Abstract

This study aims to examine and analyze empirically the influence of Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Affective Commitment as an intervening variable on employees at the Central Java High Court. The population used is the employees of the Central Java High Court with a total sample of 98 respondents. The analysis tool is Partial Least Square. The urgency of this research is that there is a change in organizational restructuring, namely the separation of the secretarial structure and court clerkship which has an impact on the disharmony of the relationship between the Chair and the Secretary, which affects the behavior of employees to want to work extra roles in carrying out their duties, such as helping each other and working together with fellow employees. The novelty in this research is the addition of affective commitment variable as a mediating variable in the relationship between Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership and Perceived Organizational Support with Organizational

Citizenship Behavior. The test results show that Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership and Perceived Organizational Support have a significant positive effect on Affective Commitment. Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership, Perceived Organizational Support and Affective Commitment have a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior. Affective Commitment can be an intervening variable between Islamic Work Ethics and Organizational Citizenship Behavior. Affective Commitment can be an intervening variable between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior. Affective commitment can be an intervening variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior.

✉Alamat korespondensi: * E-mail: lutfinurcholis@unissula.ac.id

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Perma Nomor 7 tahun 2015, organisasi pengadilan melakukan perubahan dalam restrukturisasi organisasi yaitu menjadi struktur kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan. Pemisahan tersebut ditujukan untuk penyeragaman struktur dan tata kerja pengadilan. Melalui pemisahan kedudukan, tugas dan fungsi antara Panitera dan Sekretaris tersebut diharapkan semakin fokus dan tidak tumpang tindih, sehingga akan memudahkan pimpinan pengadilan dalam melakukan pengawasan.

Dalam melakukan perubahan tidak selamanya keputusan atau kebijakan dalam pengembangan organisasi, khususnya terkait dengan dimensi perubahan struktur selalu mendapatkan keberhasilan. Ekspektasi terhadap pemisahan tersebut tidak sepenuhnya terealisasi dalam aspek pembaruan kesekretariatan dan kepaniteraan pengadilan karena menimbulkan persoalan, kurang terlaksananya fungsi kepaniteraan secara efektif dan efisien sehingga menyebabkan adanya disharmonis hubungan Ketua dan Sekretaris. Dampak dengan disharmonis tersebut tentu mempengaruhi rendahnya perilaku pegawai untuk mau bekerja secara *ekstra role* dalam menjalankan tugasnya, seperti saling bantu membantu, bekerja sama dengan sesama pegawai atau lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal tersebut tidak lepas karena pegawai beranggapan jika masing-masing sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga dengan adanya perubahan struktur tentu akan mempengaruhi *OCB* pegawai.

OCB memberikan pengaruh efektif pada organisasi, karena dapat mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerja dan meningkatkan evaluasi manajerial pada keseluruhan kinerja (Anwar et al., 2020). Pada saat bekerja, pegawai tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (*intra-role*) dan tetapi juga terkadang dapat melakukan hal lain diluar pekerjaannya (*extra-role*). *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 (Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati, 2014). Pegawai yang mempunyai *OCB* maka pegawai akan terlibat bersama-sama yaitu dengan berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana

yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan. Masih rendahnya *OCB* tersebut tidak lepas karena faktor rendahnya komitmen afektif dari pegawai.

Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi (Rini & Rahardjo, 2015). Pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi, akan berusaha melakukan tugas secara ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif dan efisien. Komitmen seseorang yang kuat terhadap organisasi dapat digambarkan sebagai bentuk keyakinan dan dukungannya terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi, yaitu tingginya perilaku karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi. Dalam meningkatkan *OCB* tidak lepas karena peran *islamic work ethics*, *spiritual leadership* dan faktor *perceived organizational support*.

Islamic Work Ethics (IWE) menggunakan agama sebagai fondasi dalam mengidentifikasi etika seseorang dalam bekerja. Perspektif Islam lebih banyak cocok untuk menjelaskan etika karena komprehensif, moderat dan realistis (Moghimi et al., 2013). Implementasi program etis dapat mencegah dan mengendalikan kesalahan di antara karyawan sehingga dapat menciptakan perilaku. Semakin tinggi *IWE*, maka akan membuat seseorang mau saling membantu guna mencegah dan mengendalikan kesalahan, sehingga membuat seseorang mampu mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra guna meningkatkan potensi yang dimilikinya (Manan et al., 2013).

Spiritual leadership merupakan kemampuan seseorang dalam mengkombinasikan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga memiliki perasaan akan daya tahan spiritual (Hajevar & Kharazian, 2016). Pemimpin yang spiritual dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dalam bekerja, menciptakan iklim perusahaan yang baik, sekaligus memberikan motivasi, dan memainkan peranan penting dalam membentuk *OCB*. Dengan demikian untuk menumbuhkan jiwa *OCB* tersebut dibutuhkan pemimpin spiritual yang mampu menjadi tauladan. Efektifitas kepemimpinan di tempat kerja tidak lepas dari nilai-nilai spiritual dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja secara *extra role* (Aggestam & Johansson, 2017).

Perceived Organizational Support (POS) merupakan dukungan organisasi yang dirasakan dengan keyakinan secara umum mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan secara adil (Getachew & Zhou, 2018). Apabila organisasi mampu menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat individu mau menunjukkan sikap dan perilaku positif saat bekerja, yaitu mau bekerja secara *extra role*. Persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja akan

mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku mereka untuk bekerja secara ekstra (*OCB*) (Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati, 2014).

Penelitian tentang *OCB* telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Alshurideh et al. (2015), Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati (2014), Nurhayati et al. (2002) dan Sahrah (2014), yang menunjukkan bahwa *IWE* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Berbeda dengan penelitian Rizk (2008) yang menyatakan bahwa *IWE* justru tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Arinnandya & Hukama (2018) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *OCB*. Berbeda dengan penelitian Helmy (2016) yang menunjukan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Penelitian yang dilakukan Arinnandya & Hukama (2018) dan Pangestuti (2018) menunjukkan bahwa POS mempunyai pengaruh positif terhadap *OCB*. Sedangkan hasil penelitian Claudia (2018) menunjukkan hasil yang sebaliknya, yaitu POS tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif sebagai variabel intervening pada pegawai di Pengadilan Tinggi Jawa Tengah. Komitmen Afektif sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *Islamic Work Ethics*, *Spiritual Leadership* dan *Perceived Organizational Support* dengan *Organizational Citizenship Behavior* ini adalah merupakan pembeda penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. Menurut Stephen P. Robbins (2012), *OCB* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Muhdar, 2014).

OCB memberikan pengaruh efektif pada organisasi. *OCB* dapat mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerja dan meningkatkan evaluasi manajerial pada keseluruhan kinerja. Orang yang melakukan *OCB* dikenal sebagai "tentara yang baik" (Organ et al., 2006). Terdapat lima dimensi *OCB* menurut Organ et al. (2006) adalah *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue* :

- Dimensi *Altruism*: perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah

kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

- Perilaku *Conscientiousness* ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- Perilaku *Sportmanship* memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- *Courtesy* lebih menitikberatkan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- Perilaku *Civic Virtue* mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Islamic Work Ethics

Menurut Ali (2014), *IWE* adalah orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi penganutnya di tempat kerja. Sedangkan menurut Shukri Ahmad & Musa Yusuf Owoyemi (2012), *IWE* adalah seperangkat nilai atau sistem kepercayaan yang diturunkan dari Al Qur'an dan Sunnah mengenai kerja dan kerja keras. Ali & Al-Aali (2015) menjelaskan bahwa dasar-dasar *IWE* antara lain dapat diukur dengan 11 konsep yaitu *pursuing legitimate business, wealth must be earned, quality of work, wages, reliance on self, monopoly, bribery, deeds and intention, transparency, greed, dan generosity*. Sedangkan Chanzanagh & Akbarnejad (2011) menjelaskan bahwa terdapat 7 indikator dalam *IWE*, antara lain: *Work intention, Trusteeship, Work type, Work results for Islamic Ummah, Justice and fairness, Cooperation and collaboration dan Work as the only source of ownership*.

Spiritual Leadership

Menurut Tobroni (2005) bahwa seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik antara lain (1) memiliki kejujuran sejati, (2) fairness, (3) semangat amal sholeh, (4) membenci formalitas serta organized religion, (5) sedikit bicara banyak kerja dan santai, (6) membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, (7) keterbukaan menerima perubahan, (8) pemimpin yang dicintai karena adil, (9) think *global and act locally*, (10) disiplin tetapi

fleksibel dan tetap cerdas dan penuh gairah, (11) kerendahan hati. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya (Murayama, 2019). Hasibuan (2016) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu: Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader – member relations*), Struktur tugas (*task structure*) dan kewibawannya kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*).

Perceived Organizational Support (POS)

POS merupakan tingkatan keadaan dimana pekerja yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. *POS* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Silviana Mursidta, 2017; Sulistiyani et al., 2022). Menurut Ahmad et al. (2020) dan Rhoades & Eisenberger (2002), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *POS* diantaranya disebabkan 3 hal: Keadilan, berhubungan dengan keadilan distribusi sumber daya diantara karyawan, yang terdiri dari aspek structural dan aspek sosial. Dukungan Supervisor, dapat membentuk persepsi terkait penghargaan organisasi terhadap karyawan, sehingga dapat mengembangkan pandangan umum terkait seberapa besar supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan yang diberikan. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Praktek sumber daya manusia berhubungan dengan pengakuan, pembayaran dan promosi yaitu melalui *reward*, *job security* dan *role stressors*. *POS* pada (Rhoades & Eisenberger, 2002) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: pertama, organisasi peduli dengan pendapat karyawan. Kedua, organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan. Ketiga, organisasi memperhatikan tujuan dan nilai karyawan. Keempat, organisasi bersedia membantu karyawan ketika memiliki masalah. Kelima, organisasi mendukung pekerjaan melalui supervisor.

Komitmen Afektif

Menurut Indriasari (2013), menjelaskan bahwa komitmen afektif dapat diartikan sebagai *the strength of a person's desire to work for organizationl because he or she agrees with it and wants to do so*. Komitmen afektif dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja di dalam sebuah organisasi, karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi (Rini & Rahardjo, 2015). Dengan demikian komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional) (Kusumastuti & Nurtjahjanti, 2013). Pada penelitian ini karyawan yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe

komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga karyawan dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan. Karyawan dengan komitmen kontinuan cenderung melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak optimal. Menurut Setyaningrum (2018), untuk menilai komitmen afektif dapat diukur antara lain dengan menghabiskan sisa karir, bangga terhadap organisasi, terikat dengan organisasi, terikat secara emosional, memiliki arti yang besar dan mempunyai rasa yang kuat terhadap organisasi.

Pengaruh *IWE* terhadap Komitmen Afektif

Seseorang yang memiliki *IWE*, memiliki kecenderungan berperilaku di lingkungan kerjanya, baik dedikasi, kerja sama, tanggung jawab, hubungan dan kreativitas sehingga menambah komitmennya terhadap organisasi (Chanzanagh & Akbarnejad, 2011; Rokhman & Hassan, 2014). Ketika seseorang mempunyai *IWE* yang tinggi, maka seseorang berusaha mau bekerja keras, berdedikasi dalam pekerjaan, membantu dan dan bekerja sebagai bentuk tingginya komitmennya terhadap perusahaan. Temuan Mohamed et al. (2014) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara *IWE* dan komitmen. Hasil penelitian Khoshlahn & Ardabili (2016) dan Udin et al. (2022) menunjukkan adanya hubungan positif langsung antara *IWE* dan komitmen organisasional pada ketiga aspek tersebut. Yousef (2001) menunjukkan bahwa etos kerja memiliki dampak langsung dan positif dalam dimensi komitmen organisasional yang berbeda (afektif, normatif dan kontinuan). Hasil penelitian Kibria et al. (2021) menegaskan hubungan antara *IWE* dan komitmen organisasional. Yousef (2001) melakukan penelitian di Uni Emirat Arab menemukan bahwa *IWE* sangat kuat berkorelasi dengan komitmen organisasional. Studi lain oleh Sulaiman et al. (2013) di Malaysia menunjukkan bahwa setiap Dimensi komitmen organisasi memang berkorelasi dengan *IWE* (Moghimi et al., 2013). Penelitian Sulisty Wahono Dwi Yunus Mustaqim (2016) maupun Subiyanto dan Machbub (2016) juga menemukan bahwa *IWE* dapat mempengaruhi komitmen organisasi dengan arah positif. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *IWE* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif

Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan akan berdampak dengan kontribusi yang positif dalam memberikan dukungan yang kuat terhadap organisasi (Howell & Avolio, 1993). Kemampuan pemimpin sangat diperlukan dalam mempengaruhi perilaku, pikiran dan sikap, baik secara langsung ataupun tidak langsung, terutama kontribusi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Perilaku atau gaya pemimpin diyakini dapat meningkatkan dampak dari perilaku pemimpin terhadap komitmen organisasi (Hasibuan, 2016). Hasil penelitian yang telah dilakukan Cahyono (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Begitu halnya dengan penelitian Claudia (2018) menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen afektif. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif

Pengaruh POS terhadap Komitmen Afektif

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), menjelaskan bahwa dengan adanya keyakinan individu bahwa perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan (*POS*) akan membuat individu mau menunjukkan sikap positif dalam memberikan dukungan terhadap organisasi. Hasil penelitian Dwitasari et al. (2015) menunjukkan bahwa *POS* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Sedangkan hasil penelitian Harry (2014) menunjukkan bahwa *POS* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *POS* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif

Pengaruh IWE terhadap OCB

IWE memberikan pengaruh yang baik terhadap perilaku seseorang dalam pekerjaan, hal tersebut karena mampu memberikan stimulus bagi seseorang untuk bersikap kerja positif. *IWE* lebih menekankan pada kerjasama dalam pekerjaan dan perundingan atau musyawarah yang dipandang sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat menghindari kesalahan. Sedangkan *OCB* merupakan perilaku kerja seseorang diluar tugas formalnya, sehingga individu akan dengan sukarela membantu dan melakukan pekerjaan di luar *job description* yang telah ditetapkan. Semakin tinggi *IWE*, maka akan membuat seseorang mau saling membantu guna mencegah dan mengendalikan kesalahan, sehingga membuat seseorang mampu mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra guna meningkatkan potensi yang dimilikinya (Kumar et al., 2010). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ardhiyyan, 2017) menunjukkan bahwa *IWE* mempunyai pengaruh terhadap *OCB*. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *IWE* berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*

Pengaruh Spiritual Leadership terhadap OCB

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Hasibuan, (2016), terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Pemimpin yang spiritual dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dalam bekerja, menciptakan iklim perusahaan yang baik, sekaligus memberikan motivasi, dan memainkan peranan penting dalam membentuk *OCB*. Efektifitas kepemimpinan di tempat kerja tidak lepas dari nilai-nilai spiritual dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja secara *extra role*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *OCB* (Helmy, 2016, Arinnandya & Hukama, 2018). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*

Pengaruh POS terhadap OCB

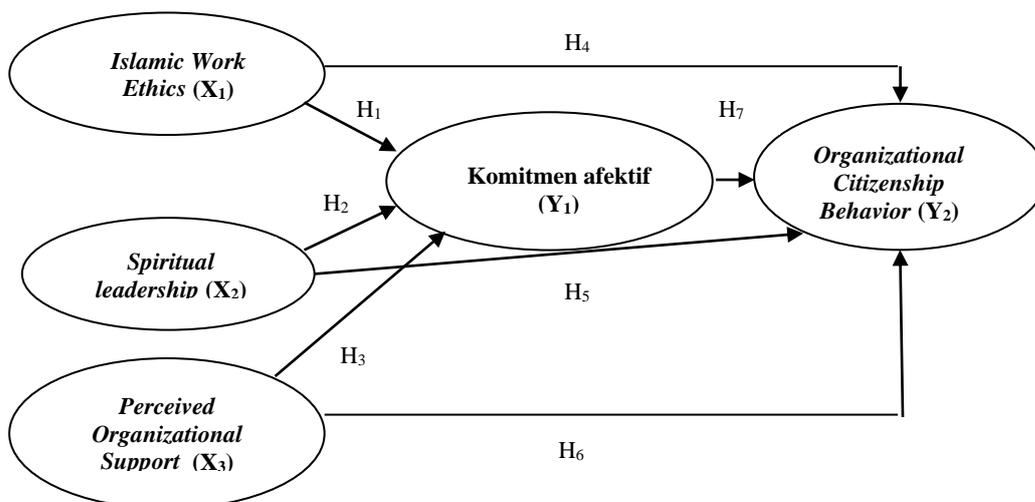
Dukungan organisasi akan meningkatkan rasa keterikatan kerja pegawai dalam upaya meningkatkan perilaku positif pegawai. Apabila organisasi mampu menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat individu mau menunjukkan sikap dan perilaku positif saat bekerja, yaitu mau bekerja secara *extra role*. Hal ini sesuai pernyataan (Arinnandya & Hukama, 2018), bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja akan mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku mereka untuk bekerja secara ekstra (OCB). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arinnandya & Hukama, 2018) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian (Pangestuti, 2018) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: POS berpengaruh positif signifikan terhadap OCB

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap OCB

Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi (Rini & Rahardjo, 2015). Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka seseorang akan berperilaku yang lebih yaitu dengan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap perusahaan. Penelitian (Chasanah, 2008) menemukan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian Lestari, Indah Puji, Silianti, Diana K, Wulandari (2015) menyatakan bahwa *self efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap OCB. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap OCB



Gambar 1. Model Empiris Penelitian

METODE

Populasi dan Sampel

Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap seluruh pegawai pada Pengadilan inggi Jawa Tengah sebanyak 118 orang, dengan jumlah sampel sebesar 98 responden (Tabel 1).

Tabel 1. Sampel dan Tingkat Pengembalian

Keterangan	Jumlah
Penyebaran kuesioner kepada pegawai Pengadilan Tinggi Jawa Tengah	118
Jawaban yang tidak kembali	20
Kuesioner yang kembali	98
Kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisian (rusak)	0
Kuesioner yang memenuhi kriteria	98/118 x 100 % = 83,1 %
Tingkat pengembalian kuesioner	

Metode Analisis Data

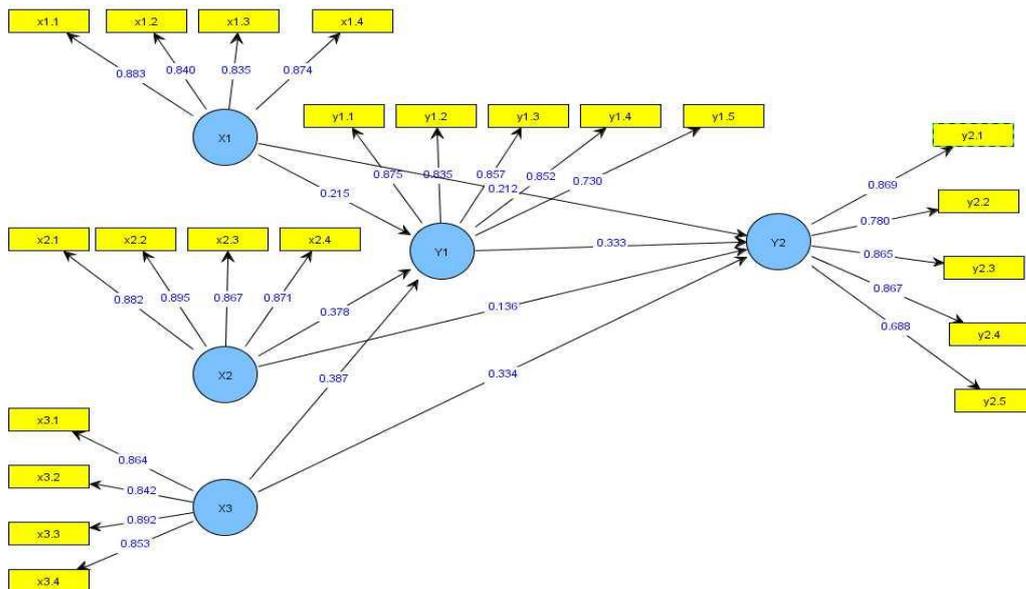
Metode analisa data dilakukan dengan uji analisis kuantitatif dengan alat analisis adalah *Partial Least Squre* (PLS). Persamaan:

$$Y_1 : \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 : \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_7 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Dimana, Y₁ merupakan Komitmen afektif, Y₂ sebagai lambang dari OCB, X₁ adalah *Islamic Work Ethics*, X₂ *Spiritual leadership*, X₃ *Perceived organizational support* dan β = Koefisien Regresi, e = Kesalahan Regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Hasil Output SEM

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>Original sample estimate</i>	<i>Standar deviation</i>	T <i>Statistic</i>	<i>Keterangan</i>
1	Komitmen afektif	Islamic	0,215	0,090	1,979	H ₁ diterima
		Work Ethics	0,378	0,133	2,846	H ₂ diterima
		<i>Spiritual leadership</i>	0,387	0,139	2,786	H ₃ diterima
2	OCB	Islamic	0,212	0,097	2,186	H ₄ diterima
		Work Ethics	0,136	0,091	1,995	H ₅ diterima
		<i>Spiritual leadership</i>	0,334	0,088	3,796	H ₆ diterima
		POS	0,333	0,091	3,652	H ₇ diterima
		Komitmen afektif				

Sumber: data diolah 2022

Uji Hipotesis 1 : Pengaruh *IWE* terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil output terlihat bahwa nilai T Statistik untuk variabel *IWE* terhadap komitmen afektif diperoleh nilai sebesar $1,979 > 1,96$. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pengujian tersebut mampu menolak H_0 dan menerima H_a yang artinya bahwa *IWE* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_1 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *IWE* terhadap Komitmen Afektif terbukti atau dapat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *IWE* mampu memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan Komitmen Tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap organisasi dapat meningkat apabila didukung dengan niat dari pegawai dalam bekerja, dimana niat pegawai bekerja hanya untuk mendekati diri kepada Allah Swt sehingga perilaku-perilaku untuk bekerja secara ekstra juga akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chanzanagh & Akbarnejad (2011) yang menyatakan bahwa *IWE* dapat mendorong seseorang untuk memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Ketika seseorang mempunyai *IWE* yang tinggi, maka seseorang berusaha mau bekerja keras, berdedikasi dalam pekerjaan, membantu dan dan bekerja sebagai bentuk tingginya komitmennya terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil temuan Mohammad Esmail Ansari (2016), Kibria et al. (2021), dan Sulisty Wahono Dwi Yunus Mustaqim (2016) yang menyatakan bahwa *IWE* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

Uji Hipotesis 2 : Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Hasil pengujian *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Afektif diperoleh nilai T Statistik sebesar $2,846 > 1,96$. Penjelasan tersebut dapat diartikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa pengujian *Spiritual Leadership* mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H_2 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Afektif terbukti atau dapat diterima. Ditunjang dengan sikap pimpinan yang mampu membangkitkan semangat amal sholeh dalam praktek kepemimpinannya, tentu akan semakin menambah komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. Dengan memberikan keteladanan, seperti sikap pimpinan untuk bersikap adil dalam mengambil keputusan serta sikap rendah hati yang dimiliki pimpinan tentu akan semakin menambah tingginya dukungan pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Howell & Avolio, 1993) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan akan berdampak dengan kontribusi yang positif dalam memberikan dukungan yang kuat terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Cahyono (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan penelitian Claudia (2018) yang menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.

Uji Hipotesis 3 : Pengaruh POS terhadap Komitmen Afektif

Hasil pengujian POS terhadap Komitmen Afektif diperoleh nilai T Statistik sebesar $2,786 > 1,96$, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti POS mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H_3 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara POS terhadap Komitmen Afektif terbukti atau dapat diterima. Penting bagi pihak organisasi untuk mempertimbangkan tujuan yang diinginkan pegawai serta perhatian terhadap pegawai yang berhasil dalam pekerjaan, sehingga akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan dukungan organisasi terhadap pegawai melalui memberikan bantuan ketika pegawai mengalami masalah serta keterlibatan atasan untuk memberikan dukungan dalam menangani pekerjaan dan kesejahteraan pegawai. Dengan adanya dukungan tersebut tentu akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rhoades & Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa adanya keyakinan individu bahwa perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan (POS) akan membuat individu mau menunjukkan sikap positif dalam memberikan dukungan terhadap organisasi.

Uji Hipotesis 4 : Pengaruh IWE terhadap OCB

Hasil pengujian IWE terhadap OCB diperoleh hasil nilai T Statistik sebesar $2,186 > 1,96$. Hal ini dapat diartikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa IWE mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H_4 , sehingga dugaan adanya

pengaruh positif dan signifikan antara *IWE* terhadap *OCB* terbukti atau dapat diterima. Perilaku pegawai dapat meningkat apabila didukung dengan keyakinan dari pegawai untuk mengabdikan diri terhadap tugas yang dikerjakan itu sebagai bentuk pelaksanaan suatu amanah. Penting bagi pegawai untuk mempunyai keyakinan bahwa agar pekerjaan yang dilakukannya mampu menyelesaikan masalah dan hambatan yang dihadapi, maka diperlukan kerja sama serta saling melakukan konsultasi sehingga dapat menjadi solusi yang terbaik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kumar et al. (2010) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *IWE*, maka akan membuat seseorang mau saling membantu guna mencegah dan mengendalikan kesalahan, sehingga membuat seseorang mampu mengendalikan perilakunya sendiri untuk mau bekerja ekstra guna meningkatkan potensi yang dimilikinya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Zaman et al. (2012) yang menunjukkan bahwa *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif terhadap *OCB*, dan penelitian Ardhiyyan (2017) yang menunjukkan hasil serupa bahwa *IWE* berpengaruh terhadap *OCB*.

Uji Hipotesis 5 : Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *OCB*

Hasil pengujian *Spiritual Leadership* terhadap *OCB* diperoleh nilai T Statistik sebesar $1,995 > 1,96$, yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *Spiritual Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_5 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *Spiritual Leadership* terhadap *OCB* terbukti atau dapat diterima. Sikap contoh keteladanan yang diberikan pimpinan, seperti sikap pimpinan untuk bersikap adil dalam mengambil keputusan serta sikap rendah hati yang dimiliki pimpinan tentu akan semakin menambah tingginya perilaku pegawai untuk bekerja secara ekstra. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Hasibuan (2016), yang mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil temuan Helmy (2016), dan Arinnandya & Hukama (2018) yang menunjukkan bahwa *spiritual leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *OCB*.

Uji Hipotesis 6 : Pengaruh *POS* terhadap *OCB*

Hasil pengujian *POS* terhadap *OCB* diperoleh nilai T Statistik sebesar $3,796 > 1,96$, yang berarti *POS* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_6 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara *POS* terhadap *OCB* terbukti atau dapat diterima. Penting bagi pihak organisasi untuk mempertimbangkan tujuan yang diinginkan pegawai serta perhatian terhadap pegawai yang berhasil dalam pekerjaan, sehingga pegawai akan merasa dihormati yang tentunya akan semakin menambah tingginya keinginan pegawai untuk mau bekerja secara ekstra. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan dukungan organisasi terhadap pegawai melalui memberikan bantuan ketika pegawai mengalami masalah serta keterlibatan atasan untuk

memberikan dukungan dalam mengangani pekerjaan dan kesejahteraan pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan (Arinnandya & Hukama, 2018) dan (Pangestuti, 2018) yang menyatakan bahwa POS mempunyai pengaruh positif terhadap *OCB*. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Claudia (2018) yang menyatakan bahwa POS tidak berpengaruh terhadap *OCB*.

Uji Hipotesis 7 : Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil perhitungan antara Komitmen Afektif terhadap *OCB* diperoleh nilai T Statistik sebesar $3,652 > 1,96$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Afektif terhadap *OCB*. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis mampu menerima H_7 sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara Komitmen Afektif terhadap *OCB* dapat diterima.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

No	Variabel	R Square
1.	Pengaruh IWE, <i>Spiritual leadership</i> , POS terhadap komitmen afektif	0,885
2.	Pengaruh IWE, <i>spiritual leadership</i> , POS dan komitmen afektif terhadap <i>OCB</i>	0,953

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *R Square* untuk model 1 diperoleh nilai sebesar 0,885, dapat diartikan bahwa komitmen afektif mampu dijelaskan oleh ketiga variabel IWE, *Spiritual leadership* dan POS sebesar 88,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil pengujian pada model 2 ditunjukkan dengan nilai *R Square* diperoleh sebesar 0,953, dapat diartikan bahwa *OCB* mampu dijelaskan oleh keempat variabel yaitu IWE, *Spiritual Leadership*, POS dan Komitmen Afektif sebesar 95,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Komitmen Afektif dari pegawai mampu memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan *OCB*, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi Komitmen Afektif, maka keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi akan meningkat, sehingga semakin meningkatkan *OCB* pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Pangestuti (2018) yang menemukan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh terhadap *OCB*.

Uji Sobel

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar 2,000 lebih besar dari ketentuan tabelnya sebesar 1,96, sedangkan pada *two tailed probability* diperoleh nilai signifikansinya sebesar 0,04 yang berarti lebih kecil dari tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara IWE terhadap *OCB*.

Pengaruh mediasi Komitmen Afektif dalam hubungan antara *IWE* dengan *OCB*

Tabel 4. Hasil Uji Sobel 1

A	B	SEA	SEB	Sobel test statistic	One tail probability	Two tail probability
0,215	0,333	0,090	0,091	2,000	0,023	0,045

Pengaruh mediasi Komitmen Afektif dalam hubungan antara *Spiritual Leadership* dengan *OCB*

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar $2,244 > 1,96$, sedangkan pada *two tailed probability* diperoleh nilai signifikansinya sebesar $0,024 < 0,05$. Hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *Spiritual Leadership* dengan *OCB*.

Tabel 5. Hasil Uji Sobel 2

A	B	SEA	SEB	Sobel test statistic	One tail probability	Two tail probability
0,378	0,333	0,133	0,091	2,244	0,012	0,025

Pengaruh mediasi Komitmen Afektif dalam hubungan antara *POS* dengan *OCB*

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh nilai Test Statisticnya sebesar 2,215 yang lebih besar dari ketentuan tabelnya sebesar 1,96, sedangkan pada *two tailed probability* diperoleh nilai signifikansinya sebesar 0,026 yang berarti lebih kecil dari tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa komitmen afektif mampu menjadi variabel intervening antara *POS* dengan *OCB*.

Tabel 6. Hasil Uji Sobel 3

A	B	SEA	SEB	Sobel test statistic	One tail probability	Two tail probability
0,387	0,333	0,139	0,091	2,216	0,013	0,027

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *IWE* terhadap *OCB*, artinya bahwa semakin pegawai memiliki kecenderungan untuk berperilaku di lingkungan kerjanya dengan baik, maka semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi sehingga akan membuat pegawai berperilaku secara ekstra alam bekerja. Hal tersebut karena ada kecenderungan pegawai untuk berperilaku baik di lingkungan kerjanya, seperti adanya niat dalam melakukan pekerjaan (*work intention*), kepercayaan (*trusteeship*), adanya aktivitas yang menghasilkan keuntungan seperti yang dianjurkan dalam Islam serta saling membantu dan bekerja sama dalam bekerja tentu akan semakin menambah komitmen pegawai terhadap organisasi yang tentunya akan semakin meningkatkan

perilaku pegawai untuk bekerja secara ekstra. Dengan demikian pegawai berperilaku baik di lingkungan kerjanya harus mempunyai komitmen yang tinggi agar mampu berperilaku ekstra dalam bekerja.

Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *Spiritual Leadership* terhadap *OCB*, memberikan pengertian bahwa semakin pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai spiritual ke dalam praktek kepemimpinannya, maka akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi, sehingga hal itu tentu akan semakin menambah perilaku pegawai untuk bekerja secara ekstra. Dengan demikian agar pegawai mempunyai perilaku secara ekstra, maka diperlukan keteladanan dari pemimpin, baik terkait dengan kejujuran sejati yang dimiliki pemimpin, adanya semangat amal soleh dalam memimpin, dicintai karena adilnya serta pemimpin harus rendah hati sehingga pegawai akan lebih mementingkan orang lain dalam bekerja, mendengarkan kata hati, sikap sportif, rasa hormat dan tanggung jawab pada pengetahuan.

Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *POS* terhadap *OCB*, artinya bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap organisasi dalam menghargai setiap kontribusi yang diberikan pegawai, maka akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi sehingga akan membuat pegawai berperilaku secara ekstra alam bekerja. Dengan demikian pegawai akan bekerja secara ekstra apabila didukung dengan tingginya persepsi pegawai terhadap organisasi dalam menghargai setiap kontribusi yang diberikan, seperti organisasi dalam memberikan perlakuan interpersonal yang sama pada setiap pegawai, memperhatikan tujuan dan nilai pegawai, bersedia membantu pegawai ketika memiliki masalah serta dukungan atasan terhadap pekerjaan sehingga menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

PENUTUP

IWE, *Spiritual Leadership* dan *POS* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Artinya bahwa pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai spiritual ke dalam praktek kepemimpinannya, maka akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. *IWE*, *Spiritual Leadership* dan *POS* berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Artinya semakin pegawai memiliki *Islamic Work Ethics*, pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai spiritual ke dalam praktek kepemimpinannya, maka akan semakin meningkatkan *OCB* pegawai terhadap organisasi. Komitmen Afektif mampu menjadi variabel intervening antara *IWE*, *Spiritual Leadership* dan *POS* terhadap *OCB*, artinya semakin tinggi persepsi pegawai terhadap organisasi dalam menghargai setiap kontribusi yang diberikan pegawai, maka akan semakin menambah tingginya keyakinan dan dukungan pegawai terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi sehingga akan membuat pegawai berperilaku secara ekstra alam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian meunjukkan bahwa untuk meningkatkan *OCB*,

hendaknya ada upaya dari Pengadilan Tinggi Jawa Tengah untuk mengubah agar pegawai mau mempunyai *IWE*, *Spiritual Leadership* dan *POS* merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi *OCB*, sehingga penting bagi pihak instansi untuk memberikan perlakuan interpersonal kepada setiap pegawai, seperti memberikan bantuan kepada bawahan apabila kesulitan dalam menyelesaikan masalah, sehingga dapat kesulitan dihadapi dapat diselesaikan dengan baik. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan kuesioner data yang dianalisis merupakan persepsi jawaban responden berdasarkan ketentuan yang telah tersedia sehingga jawaban responden kurang sesuai dengan kondisi nyata pada obyek penelitian. Untuk itu penelitian selanjutnya sebaiknya ditambah dengan teknik wawancara sehingga akan lebih memperkuat keakuratan data jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggestam, L., & Johansson, M. (2017). The Leadership Paradox in EU Foreign Policy. *Journal of Common Market Studies*, 55(6), 1203–1220. <https://doi.org/10.1111/jcms.12558>
- Ahmad, A., Fauzi, R. U. A., Ditta, A. S. A., Idris, I., & Mohamad Yazid, M. F. (2020). The Role of Perceived Benefits and Perceived Risks Towards The Consumers ' The Role of Perceived Benefits and Perceived Risks Towards The Consumers ' Purchase Intention Via E-Commerce : An Evidence From Indonesia. *Product Development in Islamic Book Publication Industry: A Case of Pustaka Salam Sdn. Bhd View Project DAMPAK*, 63(2s), 3257–3274. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25619.63527>
- Ali, A. J. (2014). Business ethics in Islam. In *Business Ethics in Islam*. International Institute of Islamic Thought (IIIT). <https://doi.org/10.4337/9781781006733>
- Ali, A. J., & Al-Aali, A. (2015). Marketing and Ethics: What Islamic Ethics Have Contributed and the Challenges Ahead. *Journal of Business Ethics*, 129(4), 833–845. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2131-x>
- Alshurideh, M., Alhadeed, A. Y., & Barween, A. (2015). The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7(1), 138–145. <https://doi.org/10.5539/ijms.v7n1p138>
- Anwar, S., Memon, H., & Jamali, N. M. (2020). Examining the Association of Organizational Justice, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Strategies*, 14(1), 99. [https://doi.org/10.29270/JBS.14.1\(20\).05](https://doi.org/10.29270/JBS.14.1(20).05)
- Ardhiyyan, T. (2017). Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior (OCB) Di Kudus. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5, 150–173.
- Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati. (2014). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di PT. Argamukti Pratama Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(18).

- Arinnandya, Q., & Hukama, L. D. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt Mnc Sky Vision Tbk. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 6(2), 55–63. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.678>
- Cahyono, B. C. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Stress Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Medis Rsu Kaliwates Kabupaten Jember* (Vol. 5, Issue 9).
- Chanzanagh, H. E., & Akbarnejad, M. (2011). The meaning and dimensions of Islamic Work Ethic: Initial validation of a multidimensional IWE in Iranian society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(December 2011), 916–924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.178>
- Chasanah, N. (2008). Efficacy dan budaya organisasi terhadap nur chasanah , s . Psi program studi magister manajemen. *Analisis Pengaruh Empowerment*, Tesis.
- Claudia, M. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23. <https://doi.org/10.22146/jieb.17761>
- Dwitasari, A. I., Ilhamuddin, I., & Widyasari, S. D. (2015). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizational-Based Self Esteem Terhadap Work Engagement. *Mediapsi*, 01(01), 40–50. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2015.001.01.5>
- Getachew, D. S., & Zhou, E. (2018). The influences of transformational leadership on collective efficacy: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(4), 7–15.
- Hajevar, S. Y., & Kharazian, M. A. (2016). Analyzing effect of organizational agility and intellectual capital on productivity of human resources through spiritual leadership (Case study: Social security organization of Chaharmahal and Bakhtiari). *International Business Management*, 10(10), 1893–1900. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.1893.1900>
- Harry, a. M. C. H. (2014). *Pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat employee engagement pada karyawan universitas sanata dharma*.
- Hasibuan, M. (2016). Manajemen sumber daya manusia. In *PT. Bumi Aksara: Vol. revisi*.
- Helmy. (2016). Pengaruh Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBIMA)*, 4(1), 390–392.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>

- Indriasari, I. (2013). Pengaruh Komitmen Afektif, Persepsi Saling Ketergantungan Tugas dan Keterlibatan Kerja terhadap Sharing Pengetahuan pada Auditor. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(2), 146–166.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.018>
- Kibria, A., Junejo, I., Siddique, M., & Banbhan, A. A. (2021). the Impact of Islamic Work Ethics on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Performance. *International Journal of Management*, 11(12). <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.283>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kusumastuti, A. F., & Nurtjahjanti, H. (2013). Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Pekerja Pelaksana Di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 10(1), 13–21.
- Lestari, Indah Puji, Silianti, Diana K, Wulandari, G. A. (2015). Pengaruh self efficacy dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening (Studi Pada Kejaksaan Negeri Jember) The Effect of Self Efficacy and Organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen*.
- Manan, S. K., Kamaluddin, N., & Puteh Salin, A. S. A. (2013). Islamic work ethics and organizational commitment: Evidence from employees of banking institutions in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 21(4), 1471–1489.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 119-145A.
- Mohamed, N., Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2014). Linking Islamic Work Ethic to Computer Use Ethics, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Malaysia. *Journal of Law and Governance*, 5(1). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i1.175>
- Mohammad Esmail Ansari, M. S. A. (2016). *Islamic work ethics and organizational commitment among employees of Isfahan University of Medical Sciences*.
- Muhdar, H. (2014). Studi Empirik Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja : Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Al-Buhuts*, 10(Juni), 35–58.
- Murayama, M. (2019). *Spiritual Leadership: Background, Theory, and Application to Japanese Business Leaders BT - Enterprise as a Carrier of Culture: An Anthropological Approach to Business Administration* (H. Nakamaki, K. Hioki, N. Sumihara, & I. Mitsui (eds.); pp. 29–45). Springer Singapore.

https://doi.org/10.1007/978-981-13-7193-6_3

- Nurhayati, D., Minarsih, M., & Wulan, H. S. (2002). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–24.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pangestuti, D. C. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 366–381. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.128>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rini, G. S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Purwokerto). *Diponegoro Journal of Management; Volume 3, Nomor 4, Tahun 2014*.
- Rizk, R. R. (2008). Back to basics: An Islamic perspective on business and work ethics. *Social Responsibility Journal*, 4(1/2), 246–254. <https://doi.org/10.1108/17471110810856992>
- Rokhman, W., & Hassan, A. (2014). The effect of Islamic work ethic on organisational justice. *African Journal of Business Ethics*, 6(1). <https://doi.org/10.15249/6-1-6>
- Sahrah, A. (2014). Organizational citizenship behavior ditinjau dari kepuasan kerja dan jenis kelamin para perawat rumah sakit. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 6(1).
- Setyaningrum, R. P. (2018). The Impact of Transformational Leadership Style, Organizational Citizenship Behavior, and Work Satisfaction on A Galuh Protank Logistics Group's Employees' *Wacana Journal of Social and Humanity*, 21(3), 144–154.
- Shukri Ahmad, & Musa Yusuf Owoyemi. (2012). The Concept of Islamic Work Ethic: An Analysis of Some Salient Points in the Prophetic Tradition. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 116–123.
- Silviana Mursidta. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2012). *Organizational Behavior* (15th ed.).
- Sulaiman, M., Sabian, N. A. A., & Othman, A. K. (2013). The understanding of islamic management practices among muslim managers in Malaysia. *Asian Social Science*, 10(1), 189–199. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n1p189>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>

- Sulistyo Wahono Dwi Yunus Mustaqim. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di BMT Se-Kabupaten Kudus. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(2), 269–283.
- Tobroni. (2005). Perilaku Kepemimpinan Spritual Dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam. *Disertasi*, 1–377.
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business & Social Science*, 3(12), 76–87.