

## **Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso**

**Siti Nurhamsiah<sup>1</sup>, Muhammad Yafiz<sup>2</sup>, Nur Ahmadi Bi Rahmani<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

[shamsiah421@gmail.com](mailto:shamsiah421@gmail.com)<sup>1</sup> [muhammadyafiz@uinsu.ac.id](mailto:muhammadyafiz@uinsu.ac.id)<sup>2</sup> [nurahmadibr@gmail.com](mailto:nurahmadibr@gmail.com)<sup>3</sup>

### **ABSTRACT.**

*Because they are the engine that propels the business' operations, human resources are a crucial component for the organisation. Leadership, competence, organisational citizenship behaviour (OCB), and motivation are factors that can gauge employee performance. This study set out to determine the impact of organisational citizenship behaviour (OCB), motivation, and leadership on employee performance at the Bank Sumut Syariah Brigjend Katamso Branch. The three independent variables used in this study are organisational citizenship behaviour (OCB), competence, and leadership. Employee performance is the dependent variable, whereas motivation is the intervening variable. The sample methodology makes advantage of saturation sampling. 30 respondents made up the samples. The results showed that leadership had no significant effect on motivational variables, competency variables had a positive and significant effect on motivational variables, organizational citizenship behavior had a positive and significant effect on motivational variables, leadership variables had no significant effect on employee performance variables, competency variables had no effect positive and significant on employee performance variables, organizational citizenship behavior variable has no positive and significant effect on employee performance variables, motivational variables have no positive and significant effect on employee performance variables, leadership variable through motivational variables indirectly does not have a positive effect on employee performance variables, competency variable through motivational variable indirectly has no positive effect on employee performance variable, organizational citizenship behavior variable through motivational variable indirectly has no significant positive effect on employee performance variable.*

**Keywords:** *leadership, competence, organizational citizenship behavior, employee performance, motivation*

### **ABSTRAK.**

Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjalankan operasi perusahaan, menjadikannya faktor penting. Kepemimpinan, kompetensi, perilaku warga negara organisasi (OCB), dan motivasi adalah beberapa metrik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen: kepemimpinan, kompetensi, perilaku warga negara (OCB), dan motivasi untuk mengukur seberapa besar pengaruh faktor-faktor ini terhadap kinerja karyawan di Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Sampling jenuh digunakan untuk pengambilan sampel. Jumlah total responden adalah tiga puluh. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi, variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi, variabel organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi, variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel organizational citizenship behavior tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel kepemimpinan melalui variabel motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, variabel kompetensi melalui variabel motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, variabel organizational citizenship behavior melalui variabel motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

**Kata kunci: kepemimpinan, kompetensi, organizational citizenship behavior, kinerja karyawan, motivasi**

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan dalam kualitas dan jumlah perbankan syariah dewasa ini telah menyebabkan persaingan yang lebih kuat di industri ini di seluruh dunia (Muhammad, 2005:75). M Hadi Santoso, Ketua Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo), menyatakan bahwa masih ada banyak peluang untuk pertumbuhan perbankan syariah nasional. Oleh karena itu, setiap bank syariah harus memiliki keunggulan dalam hal produk dan kinerja karyawan, terutama dalam hal sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena mereka bertanggung jawab untuk mengelola operasional perusahaan (Devita, 2017).

Kinerja karyawan pasti bergantung pada lingkungan kerja yang mendorong aktivitas mereka. Lingkungan kerja adalah semua yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas atau pekerjaan mereka (Rahmawati, 2014:2). Jika perbankan syariah tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, kinerja mereka pasti akan menurun. Oleh karena itu, pemahaman seperti ini sangat penting bagi pemimpin dan manajer untuk menjaga kualitas kinerja karyawan.

Untuk menjalankan operasi perbankan syariah, elemen kepemimpinan juga sangat penting. Namun, ada unsur lain yang akan memengaruhi kredibilitas bank syariah jika sumber daya manusianya tidak memilikinya. Kompetensi adalah komponen yang dimaksud. Menurut Sedarmayanti (2016), kompetensi adalah sesuatu yang dimiliki oleh pekerja untuk membantu memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan.

Kinerja dan kompetensi jelas sangat terkait dan penting. Bahkan jika seorang karyawan ingin meningkatkan kinerjanya, mereka harus memiliki kompetensi yang

sesuai dengan pekerjaan mereka (Moehariono, 2014:10). Karena hal ini, pekerjaan karyawan akan sesuai dengan kemampuan mereka, dan pelanggan akan lebih mudah memahami perbankan syariah dan membedakannya dari perbankan konvensional. Oleh karena itu, kompetensi karyawan yang sesuai dengan kompetensi standar bank syariah sangat penting untuk kinerja mereka, dan jika target kompetensi terlaksana dengan baik, kinerja yang diharapkan dari karyawan bank syariah akan tercapai.

Kinerja karyawan perusahaan harus terus ditingkatkan dan ditingkatkan. Suatu bank syariah harus memiliki banyak hal agar karyawannya bekerja dengan baik, selain faktor kepemimpinan dan kompetensi yang menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ini adalah perilaku warga negara (OCB). Menurut Organ dan Konovsky (2003), OCB adalah perilaku seseorang yang tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan dan kompensasi formal, sukarela bekerja sama dalam kelompok, dan menerima perintah tanpa keluhan. Oleh karena itu, bank syariah harus mematuhi perilaku warga negara organisasi. Karena bisnis yang sukses pasti membutuhkan kinerja karyawan yang ingin melakukan lebih banyak daripada yang diharapkan perusahaan (Wibowo, 2010: 518).

Tidak diragukan lagi, setiap bisnis mengharapkan semua pekerja memiliki kinerja yang baik agar mereka dapat membantu perusahaan mencapai tujuan utamanya. Kinerja karyawan dapat digunakan untuk menentukan seberapa jauh perusahaan telah mencapai tujuan yang diharapkannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan, Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso mengharapkan kinerja yang baik dari setiap pekerjanya. Meskipun beberapa karyawan masih kurang disiplin, seperti keterlambatan, kinerja mereka tetap baik. Ketika seorang karyawan tidak mematuhi perjanjian kerja dengan perusahaan mereka, itu disebut keterlambatan karyawan. Salah satu komponen yang dapat mengurangi kinerja perusahaan adalah ketika karyawan tidak tepat waktu untuk menyelesaikan tugas mereka. Ini menyebabkan jumlah transaksi di Bank Sumut Syariah Cabang Brigjen Katamso menurun. Selain itu, karyawan diberikan tugas yang monoton, yang membuat mereka jenuh.

Neny Nora Wiranti melakukan penelitian tentang perilaku warga negara organisasi (2020) yang menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian Putri dan Utami (2017), hasil uji F dari salah satu variabel bebas, courtesy secara parsial, tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, faktor kepemimpinan, kompetensi, dan perilaku warga negara (OCB) dapat berdampak pada kinerja karyawan melalui penggunaan motivasi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, judul penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah **"Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Dan Perilaku warga negara**

## Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso)."

### TINJAUAN LITERATUR

#### Kinerja Karyawan

Kinerja biasanya didefinisikan sebagai pencapaian tugas atau hasil, yang di mana seorang karyawan harus mengikuti program kerja yang sesuai dengan perusahaan mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Perilaku yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai prestasi kerja adalah kinerja. Hal ini dilakukan oleh karyawan yang bertanggung jawab atas posisi mereka di perusahaan (Rivai, 2014:548).

Indikator berikut dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, menurut Robbins (2006:206):

1. Kualitas
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

#### Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan, tanggung jawab, hubungan sosial yang kuat, dan motivasi diri, menurut Wahyu Wahjosumidjo (1999:79). Mereka juga memiliki dorongan untuk berprestasi. Mantan presiden Amerika Serikat mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni yang unik. Tidak diragukan lagi, untuk mencapainya, seseorang yang dianggap sebagai pemimpin harus memiliki visi yang luar biasa. Tidak ada kepemimpinan yang terlepas dari konsep pemimpin yang luas.

Menurut Saros dan Butchatsky (2007) dalam Daryanto (2007), kepemimpinan adalah perilaku yang bertujuan untuk mempengaruhi aktivitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

1. Kesadaran diri;
2. Terbuka terhadap pendapat, ide, dan saran orang lain;
3. Menghargai pesaing;
4. Memiliki rasa kehormatan dan disiplin pribadi;
5. Kemampuan komunikasi yang baik; dan
6. Kepemimpinan yang baik.mengutamakan kerja tim, kreativitas, dan inovasi.

#### Kompetensi

Kompetensi, menurut Wibowo (2017:86), adalah kemampuan yang dihasilkan dari pengalaman yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu, kompetensi menunjukkan kemampuan dalam bidang tertentu dan pada dasarnya memiliki keunggulan dalam bidang tersebut.

Kompetensi adalah dimensi perilaku yang berkorelasi dengan kinerja kompeten, menurut Sunarto (2015:81). Karena itu, kompetensi sering disebut sebagai kompetensi perilaku. Ini disebabkan oleh fakta bahwa kompetensi memungkinkan seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Ada lima sifat kompetensi, menurut Wibowo (2017:87):

1. Motif
2. Sifat
3. Konsep diri
4. Pengetahuan
5. Keterampilan.

Menurut Wibowo (2017:92), ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi karyawan:

1. Pengetahuan Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tentang aturan pekerjaan
2. Keterampilan Usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal yang diberikan oleh perusahaan
3. Sikap Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan perusahaan
4. Pengalaman Pengalaman yang diberikan oleh perusahaan

## **Organizational Citizenship Behavior**

Kontribusi pekerja di luar pekerjaan formal, seperti melakukan tugas tambahan tetapi tetap mematuhi aturan dan prosedur tempat kerja, dikenal sebagai perilaku warga negara organisasi (OCB). Organ (dalam Titisari, 2014:7) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam tujuh dimensi:

1. Perilaku karyawan yang altruistik adalah ketika mereka membantu rekan kerja mereka ketika mereka menghadapi masalah dalam pekerjaan atau masalah pribadi. Dimensi ini mengarah pada memberi bantuan yang bukan kewajiban dan tanggung jawabnya.
2. Conscientiousness adalah perilaku yang melakukan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan secara sukarela.
3. Sportmanship adalah perilaku yang toleran tanpa keberatan terhadap keadaan yang kurang ideal dalam perusahaan.
4. Baik hati, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah yang tidak diinginkan. Menghargai dan memerhatikan orang sekitar muncul sebagai hasil dari dimensi ini.
5. Moral masyarakat adalah perilaku yang menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab atas kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan, berusaha untuk merekomendasikan sesuatu, dan melindungi sumber organisasi.
6. Perdamaian adalah perilaku yang dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan masalah.
7. Cheerleading adalah cara untuk membantu rekan kerja mencapai hasil yang lebih baik.

## **Motivasi**

Motivasi adalah proses yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Seseorang akan merasa puas jika tujuan mereka dicapai (Indra Kharis, 2016). Dengan memberikan motivasi yang tepat sasaran, produktivitas tenaga kerja meningkat. Adanya motivasi ini akan menguntungkan kedua belah pihak—perusahaan dan karyawan. Menurut Faradista R. Papatungan (2016), motivasi adalah sejumlah elemen yang mendorong seseorang atau mengarahkannya untuk melakukan suatu tugas dengan usaha yang keras. Karena itu, jika seorang karyawan ingin melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan, mereka akan berusaha sebaik mungkin untuk melakukannya. Dalam lingkungan kerja, motivasi sangat penting karena dapat meningkatkan semangat karyawan untuk mencapai hasil yang optimal karena tidak hanya bergantung pada kemampuan dan keterampilan mereka, tetapi juga harus ada keinginan untuk mencapai hasil terbaik.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan deskriptif. Sugiyono (2012) mendefinisikan metode kuantitatif sebagai pendekatan penelitian yang berbasis positivisme. Ini digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu, dan data

dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian. Analisis kuantitatif dan statistik dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang hanya melakukan analisis data untuk mendeskripsikan satu variabel satu demi satu. Pemberian secara sistematis dan faktual tentang karakteristik populasi tertentu disebut deskripsi.

## Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, seluruh staf Bank Sumut Syariah Cabang Brigjend Katamso, yang terdiri dari 30 orang, dibahas. Sugiyono (2011) menyatakan bahwa populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki kualitas dan atribut tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan untuk menghasilkan kesimpulan. Jumlah sampel dapat dihitung dengan menggunakan jumlah populasi yang sudah diketahui sebelumnya, dan sampel tersebut benar-benar mewakili dan menggambarkan karakteristik populasi sebenarnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Nilai Sig	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.864	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.717	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0.871	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.889	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.897	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0.789	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0.981	0.361	0,000	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0.667	0.361	0,000	Valid
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.848	0.361	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.804	0.361	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.844	0.361	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.850	0.361	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.864	0.361	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0.827	0.361	0,000	Valid
Organizational Citizenship Behavior (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0.947	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0.927	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0.902	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0.940	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0.926	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0.940	0.361	0,000	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0.942	0.361	0,000	Valid

	X <sub>3.8</sub>	0.922	0.361	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0.825	0.361	0,000	Valid
	Y.2	0.854	0.361	0,000	Valid
	Y.3	0.758	0.361	0,000	Valid
	Y.4	0.844	0.361	0,000	Valid
	Y.5	0.794	0.361	0,000	Valid
	Y.6	0.823	0.361	0,000	Valid
Motivasi (Z)	Z.1	0.828	0.361	0,000	Valid
	Z.2	0.735	0.361	0,000	Valid
	Z.3	0.842	0.361	0,000	Valid
	Z.4	0.881	0.361	0,000	Valid
	Z.5	0.812	0.361	0,000	Valid
	Z.6	0.913	0.361	0,000	Valid
	Z.7	0.878	0.361	0,000	Valid
	Z.8	0.813	0.361	0,000	Valid

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Semua item pernyataan variabel menunjukkan hasil R hitung yang lebih besar dari R tabel, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji validitas sebelumnya. Oleh karena itu, item pernyataan di atas dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.928	0,60	Reliabel
Kompetensi(X <sub>2</sub> )	0.914	0,60	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (X <sub>3</sub> )	0.977	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.899	0,60	Reliabel
Motivasi (Z)	0.937	0,60	Reliabel

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, diketahui bahwa pernyataan tentang variabel Kepemimpinan, Kompetensi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Motivasi memiliki nilai alfa cronbach lebih besar dari nilai alfa. Oleh karena itu, hasil uji reliabilitas di atas dianggap reliabel.

## B. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas



Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov  
Persamaan I

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardi zed Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.02475036
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.118
	Negative	-.045
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**SUMBER OLAH DATA (2023)**

Hasil uji Kolmogorov Smirnov untuk persamaan I di atas dinyatakan normal karena nilai sig sebesar 0,200 lebih besar dari nilai kritis, yaitu 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov  
Persamaan II

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardiz ed Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.93331171
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.086
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Hasil uji normalitas Persamaan II di atas dinyatakan normal, karena hasil uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan bahwa nilai sig sebesar 0,200 lebih besar dari nilai kritis, yaitu 0,05.

## 2. Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas  
Persamaan I

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	7.836	3.539		2.214	.036		
	Kepemimpinan	.408	.135	.518	3.012	.006	.599	1.669
	Kompetensi	.523	.171	.673	3.068	.005	.368	2.715
	Organizational Citizenship Behavior	-.257	.121	-.482	-2.117	.044	.343	2.918

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Hasil uji multikolinearitas Persamaan I di atas menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas; nilai VIF keempat variabel lebih rendah dari 10 dan nilai toleransi keempat variabel lebih tinggi dari 0.10.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas  
Persamaan II

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		

(Constant)	6.414	3.432		1.869	.073		
Kepemimpinan	-.080	.131	-.063	-.607	.549	.599	1.669
Kompetensi	.625	.165	.497	3.780	.001	.368	2.715
Organizational Citizenship Behavior	.440	.118	.510	3.739	.001	.343	2.918

a. Dependent Variable: Motivasi

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Hasil uji multikolinearitas Persamaan I di atas menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas; nilai VIF keempat variabel tersebut lebih rendah dari 10 dan nilai toleransi keempat variabel tersebut lebih tinggi dari 0.10.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Uji Glejser  
Persamaan I

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients				
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.976	1.984		.996	.328
	Kepemimpinan	.120	.076	.368	1.576	.127
	Kompetensi	-.132	.096	-.412	-1.381	.179
	Organizational Citizenship Behavior	-.015	.068	-.070	-.225	.824

a. Dependent Variable: ABS\_RES

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Hasil uji glejser heteroskedastisitas menunjukkan nilai sig 0.127 untuk variabel kepemimpinan, 0.179 untuk variabel kompetensi, dan 0.824 untuk variabel perilaku warga negara Organisasi. Nilai sig lebih dari 0.05 menunjukkan bahwa gejala heteroskedastisitas ditemukan dalam uji glejser Persamaan I.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Uji Glejser  
Persamaan II

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients				

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.039	1.582		4.450	.000
	Kepemimpinan	-.082	.060	-.276	-1.352	.188
	Kompetensi	-.190	.076	-.650	-2.495	.019
	Organizational Citizenship Behavior	.070	.054	.351	1.299	.205

a. Dependent Variable: ABS\_RES

## SUMBER OLAH DATA (2023)

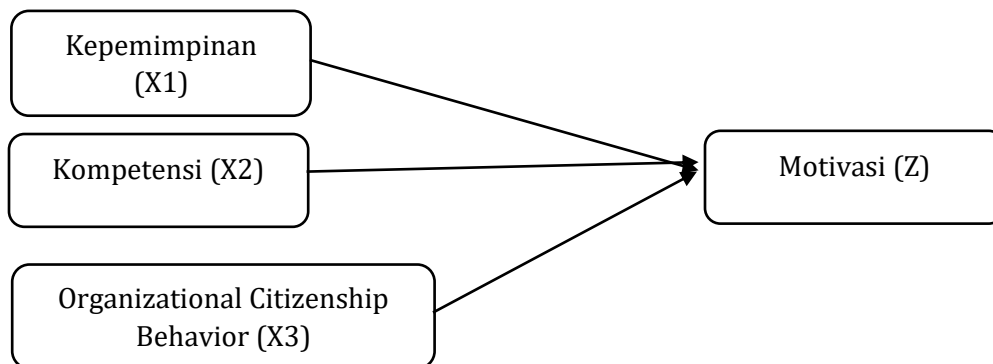
Hasil uji glejser Persamaan I menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki nilai sig 0.188, variabel kompetensi 0.19, dan variabel perilaku warga negara 0,205, masing-masing. Hasil ini menunjukkan bahwa dari tiga variabel yang diuji, uji glejser Persamaan I menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki nilai sig 0.188, sedangkan variabel kompetensi 0.19. Hasil uji glejser Persamaan I menunjukkan bahwa masing-masing dari tiga variabel yang diuji menunjukkan heteroskedastisitas; variabel kepemimpinan dan perilaku warga negara organisasi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

## ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

### 1. Analisi Substruktur Persamaan I

Gambar 1. Analisis Jalur

Pengaruh Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Organizational Citizenship Behavior (X3) Terhadap Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening



### a. Uji T

Tabel 9. Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.414	3.432		1.869	.073
	Kepemimpinan	-.080	.131	-.063	-.607	.549
	Kompetensi	.625	.165	.497	3.780	.001
	Organizational Citizenship Behavior	.440	.118	.510	3.739	.001

a. Dependent Variable: Motivasi

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial Uji T dapat dilihat bahwa nilai variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai T hitung  $0.607 < T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.549 > 0.05$ . Dengan demikian variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi (Z).
2. Variabel Kompetensi (X2) memiliki nilai T hitung  $3.780 > T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.001 < 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi (Z).
3. Variabel Organizational Citizenship Behavior (X3) memiliki nilai T hitung  $3.739 > T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.001 < 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi (Z).

### b. Uji F

Tabel 10. Hasil Uji F

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1256.641	3	418.880	43.646	.000 <sup>b</sup>
	Residual	249.525	26	9.597		
	Total	1506.167	29			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan, Kompetensi

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Menurut hasil uji regresi secara simultan, variabel Kepemimpinan, Kompetensi, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung} 43.646 > F_{tabel} 4.21$  dan nilai  $sig 0.000 < 0.05$ .

## KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )

### a. Disubstruktur Persamaan I

Tabel 11. Hasil Uji Determinasi  $R^2$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.815	3.098

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan, Kompetensi

## SUMBER OLAH DATA (2023)

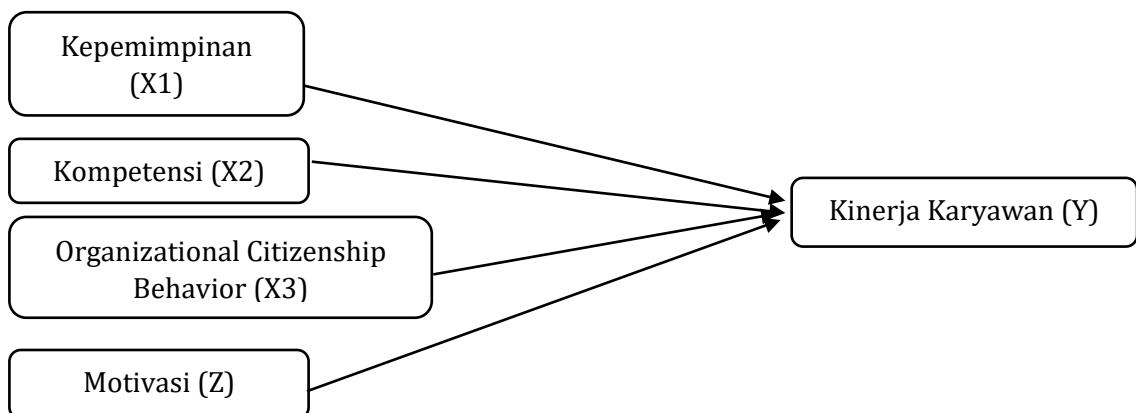
Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi yang ditunjukkan pada tabel di atas, nilai koefisien determinasi (Adj  $R^2$ ) adalah 0,815, yang menunjukkan bahwa variabel bebas (independent), yaitu kepemimpinan, kompetensi, dan perilaku warga negara organisasi, memberikan kontribusi 81,5% terhadap variabel motivasi (dependent). Variabel lainnya, yang belum diteliti atau tidak dimasukkan dalam regresi penelitian ini, memberikan kontribusi 18,5%.

## ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

### 1. Analisi Substruktur Persamaan II

Gambar 2. Analisis Jalur

Pengaruh Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Organizational Citizenship Behavior (X3) dan Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan (Y).



## a. Uji T

Tabel 12. Hasil Uji T

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.805	3.802		2.316	.029
	Kepemimpinan	.396	.137	.503	2.877	.008
	Kompetensi	.618	.214	.795	2.884	.008
	Organizational Citizenship Behavior	-.191	.152	-.357	-1.255	.221
	Motivasi	-.151	.204	-.244	-.740	.466

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial Uji T dapat dilihat bahwa nilai variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai T hitung 2.877 < T tabel 3.37 dengan nilai sig 0.08 > 0.05. Dengan demikian variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
2. Variabel Kompetensi (X2) memiliki nilai T hitung 2.884 < T tabel 3.37 dengan nilai sig 0.008 > 0.05. Dengan demikian nilai variabel Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel Organizational Citizenship Behavior (X3) memiliki nilai T hitung -1.255 < T tabel 3.37 dengan nilai sig 0.221 > 0.05. Dengan demikian nilai variabel Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
4. Variabel Motivasi (Z) memiliki nilai T hitung -0.740 < 3.37 dengan nilai sig 0.466 > 0.05. Dengan demikian variabel Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

## b. Uji F

Tabel 13. Hasil Uji F

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	315.732	4	78.933	7.600	.000 <sup>b</sup>
	Residual	259.635	25	10.385		
	Total	575.367	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi secara simultan, uji F menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Kompetensi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dan Motivasi berdampak positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} 7.600 > F_{tabel} 4.21$ , dan nilai  $sig\ 0.000 < 0.05$ .

### c. Disubstruktur Persamaan II

Tabel 14. Hasil Uji Determinasi R<sup>2</sup>

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.477	3.223

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi yang ditunjukkan pada tabel di atas, nilai koefisien determinasi (Adj R<sup>2</sup>) sebesar 0,477 menunjukkan bahwa variabel bebas (independent)—yaitu, kepemimpinan, kompetensi, perilaku warga negara organisasi, dan motivasi—menunjukkan kontribusi sebesar 47,7% terhadap variabel kinerja karyawan (dependent). Variabel lain yang belum diteliti atau tidak dimasukkan dalam regresi penelitian ini adalah 52,3% dari total.

Analisis jalur berikut dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepemimpinan, kompetensi, dan organisasi terhadap kinerja karyawan.

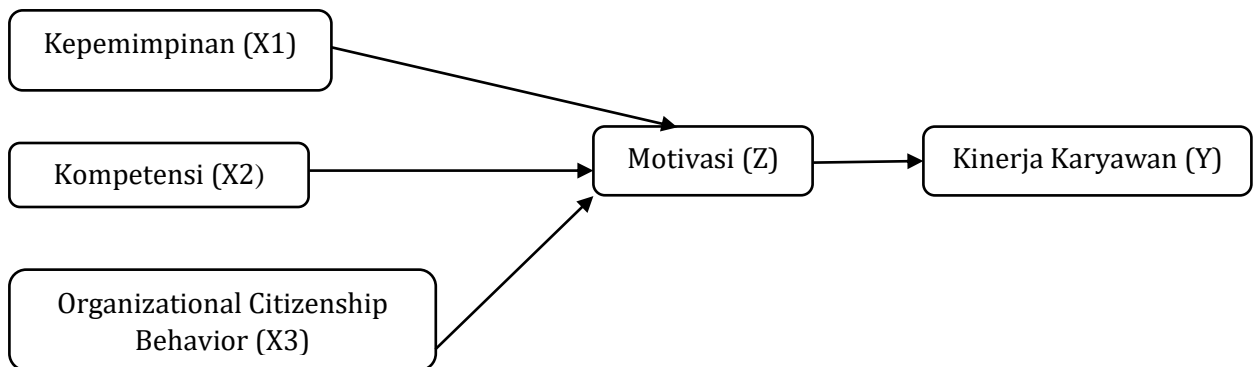
## ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

### 1. Analisa Substruktur Persamaan II

Gambar 2. Analisis Jalur

Pengaruh Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Organizational Citizenship Behavior (X3) dan Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan (Y).





**a. Uji T**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.047	4.160		1.934	.064
	Kepemimpinan	.435	.141	.553	3.076	.005
	Motivasi	.065	.111	.106	.590	.560

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**SUMBER OLAH DATA (2023)**

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial Uji T dapat dilihat bahwa nilai variabel Kepemimpinan melalui variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut.

$$X1 = 3.076, Z = 0.590$$

Dengan demikian variabel Kepemimpinan melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $3.076 < T$  tabel 3.37 dengan nilai signifikansi  $0.005 < 0.05$ .

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.101	3.132		5.140	.000
	Kompetensi	.743	.229	.956	3.244	.003
	Motivasi	-.260	.182	-.421	-1.428	.165

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial Uji T dapat dilihat bahwa nilai variabel Kompetensi melalui variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut.

$$X2 = 3.244, Z = -1.428$$

Dengan demikian variabel Kompetensi melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $3.244 < T$  tabel  $3.37$  dengan nilai signifikansi  $0.003 < 0.05$ .

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	16.268		
	Organizational Citizenship Behavior	.039	.185	.073	.211	.834
	Motivasi	.210	.215	.340	.978	.337

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial Uji T dapat dilihat bahwa nilai variabel Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut.

$$X3 = 0.211, Z = 0.978$$

Dengan demikian variabel Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $0.211 < T$  tabel  $0.978$  dengan nilai signifikansi  $0.834 > 0.05$ .

## b. Uji F

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	315.732	4	78.933	7.600	.000 <sup>b</sup>
	Residual	259.635	25	10.385		
	Total	575.367	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior

### SUMBER OLAH DATA (2023)

Berdasarkan hasil dari uji regresi secara simultan Uji F diketahui bahwa F hitung  $7.600 > F$  tabel 4.21 dan nilai sig  $0.000 < 0.05$ . Dengan demikian hasil dari Uji F variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior secara bersama-sama melalui variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

1. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai T hitung  $0.607 < T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.549 > 0.05$ . Dengan demikian variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi (Z).
2. Variabel Kompetensi memiliki nilai T hitung  $3.780 > T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.001 < 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi.
3. Variabel Organizational Citizenship Behavior memiliki nilai T hitung  $3.739 > T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.001 < 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi.
4. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai T hitung  $2.877 < T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.08 > 0.05$ . Dengan demikian variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
5. Variabel Kompetensi memiliki nilai T hitung  $2.884 < T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.008 > 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

6. Variabel Organizational Citizenship Behavior memiliki nilai T hitung  $-1.255 < T$  tabel 3.37 dengan nilai sig  $0.221 > 0.05$ . Dengan demikian nilai variabel Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
7. Variabel Motivasi memiliki nilai T hitung  $-0.740 < 3.37$  dengan nilai sig  $0.466 > 0.05$ . Dengan demikian variabel Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan
8. Variabel Kepemimpinan melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $3.076 < T$  tabel 3.37 dengan nilai signifikansi  $0.005 < 0.05$ .
9. Variabel Kompetensi melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $3.244 < T$  tabel 3.37 dengan nilai signifikansi  $0.003 < 0.05$ .
10. Variabel Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Motivasi secara tidak langsung tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan Nilai T hitung  $0.211 < T$  tabel 0.978 dengan nilai signifikansi  $0.834 > 0.05$ .

## SARAN

Peneliti akan menyampaikan rekomendasi berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian. Saran ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk Perusahaan: Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja karyawan berdasarkan kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus mengubah syarat atau ketentuan perekrutan karyawan yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan.
2. Untuk Peneliti: Untuk peneliti selanjutnya, mereka harus mengubah syarat atau ketentuan perekrutan karyawan yang berkaitan dengan kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Euis dan M. Nur Rianto Al Arif. 2013. Kesesuaian Pembelajaran Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* Vol. 7 No. 1, Juni 2013.
- Ar-Rifa'i, Muhammad Nasib. 2011. Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir. Jakarta: Gema Insani.
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Cahyono, Ujang Tri. Mohamad Syamsul Maarif. dan Suharjono. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Vol. 11 No. 2, Juli 2014.
- Fiedler, Fred E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan. 2015. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. eJurnal Katalogis Vol. 3 No.1, Hal 75-83.
- Hamzah, Nur. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol 2 No 2, Hal 95-101.
- Hanafi, Agustina, Bambang Bemby Soebyakto, dan Meldha Afriyanti. The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life on The Employee Work Performance with Motivation As An Intervening Variable. International Journal of Scientific Research Management Vol. 6 No. 9, Hal 676-685.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. .
- Rivai, Veithzal. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_.2016. Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Bandung: ALFABETA
- Ticoala, Linda Kartini. 2013. Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4, Hal 782-790.
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.