

Pengaruh Kepemimpinan Islami, Etos Kerja Islami, dan Motivasi Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT. Asuransi Askrida Syariah

Adi Rosyadi¹, Soeharjoto^{2*}

^{1,2*}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti,
adirosyadi_jr@yahoo.com¹, soeharjoto@trisakti.ac.id^{2*}

ABSTRACT.

Indonesia's Islamic insurance industry has expanded rapidly, requiring human resource management that goes beyond financial targets to embed Islamic values into all operational aspects. This study examines the impact of Islamic leadership, Islamic work ethic, and Islamic work motivation on employee performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable at PT. Asuransi Askrida Syariah. A quantitative approach with a causal-associative design was adopted. Data were gathered from 200 permanent employees through purposive sampling and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hypothesis testing confirms that all three independent variables positively and significantly influence OCB, with Islamic work motivation emerging as the strongest predictor. OCB consistently and significantly enhances employee performance. In direct paths, Islamic work ethic and Islamic work motivation positively affect performance, whereas Islamic leadership exhibits a negative direct effect. Nonetheless, Islamic leadership effectively boosts performance via an indirect pathway through OCB. These findings reinforce the notion that internalizing Islamic values is more effective in elevating performance through fostering positive organizational behavior, contributing empirical evidence to the development of Sharia-based human resource management.

Keywords: *Islamic Leadership; Islamic Work Ethic; Islamic Work Motivation; Organizational Citizenship Behavior; Employee Performance*

ABSTRAK.

Industri asuransi syariah di Indonesia terus berkembang pesat dan menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang tidak sekadar berfokus pada target finansial, melainkan juga menyelaraskan nilai-nilai Islam dalam seluruh aspek operasional. Penelitian ini bertujuan mengkaji dampak kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, dan motivasi kerja Islami terhadap kinerja karyawan, dengan menempatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. Asuransi Askrida Syariah. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan rancangan asosiatif-kausal. Sebanyak 200 karyawan tetap dilibatkan sebagai responden melalui teknik purposive sampling, dan data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana motivasi kerja Islami tampil sebagai prediktor terkuat. OCB selanjutnya terbukti secara konsisten mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dari jalur langsung, etos kerja Islami dan motivasi kerja Islami memengaruhi kinerja karyawan secara positif, sementara kepemimpinan Islami justru menampilkan koefisien negatif. Namun demikian, kepemimpinan Islami berhasil mendongkrak kinerja melalui jalur tidak langsung

via OCB. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam lebih efektif meningkatkan kinerja melalui pembentukan perilaku organisasi yang positif, sehingga penelitian ini menyumbangkan bukti empiris bagi pengembangan manajemen SDM berbasis syariah.

Kata kunci: Kepemimpinan Islami; Etos Kerja Islami; Motivasi Kerja Islami; Organizational Citizenship Behavior; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan tren pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan, sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap sistem keuangan berbasis nilai Islam serta penguatan regulasi sektor keuangan syariah nasional (Wahyuningrum, Nabila, & Rizki, 2025). Salah satu subsektor yang mengalami perkembangan signifikan adalah industri asuransi syariah, yang tidak hanya berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko, tetapi juga sebagai sarana perlindungan finansial berbasis prinsip *ta'awun* (tolong-menolong), *tabarru'*, dan keadilan kontraktual sesuai syariah (Zainarti & Khotima, 2025). Dalam konteks ekonomi modern yang ditandai oleh disrupsi digital, persaingan industri, serta tuntutan tata kelola berbasis nilai (*value-based governance*), perusahaan asuransi syariah dituntut mampu menjaga kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul dan berintegritas (Alifian, 2025).

Di tengah dinamika tersebut, PT. Asuransi Askrida Syariah berhasil menunjukkan performa industri yang kompetitif dengan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar. Data menunjukkan bahwa pangsa kontribusi bruto perusahaan meningkat dari 29,83 persen pada tahun 2022 menjadi 32,79 persen pada tahun 2023 dengan pertumbuhan mencapai 31,09 persen (Majalah Infobank, 2023; 2024). Keberhasilan ini tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan inovasi produk, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan sebagai aktor utama pencipta nilai organisasi (Rahayu, Mansyur & Ismail, 2024). Pada perusahaan berbasis syariah, manajemen kinerja memiliki karakteristik unik karena harus mengintegrasikan pencapaian target ekonomi sekaligus internalisasi nilai-nilai spiritual dan etika Islam dalam praktik kerja sehari-hari (Soeharjoto, Tribudhi, Hidayat, Rosyadi, Supriyadi, & Ali, 2026).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia Islam, kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk budaya organisasi yang selaras dengan prinsip syariah (Syafri, Sylvani, Kemala, Sudirman, & Al-Amin, 2025). Kepemimpinan Islami (*qiyādah islāmiyyah*) menekankan praktik *syura* (musyawarah partisipatif), *'adl* (keadilan), serta *ihsan* (keunggulan moral), yang diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berorientasi keberkahan (Kusuma, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas karyawan (Anggraeni & Cahyono, 2024; Juliansyah, Ridwan, & Wahidmurni, 2022). Namun demikian, efektivitas kepemimpinan tidak hanya

ditentukan oleh figur pemimpin, tetapi juga oleh internalisasi nilai kerja yang dimiliki individu karyawan.

Etos kerja Islami menjadi dimensi penting dalam organisasi syariah karena memandang aktivitas bekerja sebagai bagian dari ibadah (*'ibadah 'amaliyyah*) (Panggayuh, Ayu, Muzdalifah, & Anasaskia, 2025). Prinsip *itqan* (profesionalisme dan kesempurnaan kerja), *amanah* (tanggung jawab), serta *ihsan* (kualitas kerja terbaik) mendorong munculnya motivasi intrinsik yang melampaui orientasi material semata (Putri, 2026). Studi empiris menunjukkan bahwa etos kerja Islami berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi, loyalitas, serta kualitas kinerja individu (Halik, Abubakar, & Irham, 2024). Sejalan dengan itu, motivasi kerja Islami yang berorientasi pada pencapaian *ridha Allah* dan kemaslahatan kolektif diyakini mampu memperkuat makna kerja (*meaningful work*) dan meningkatkan kontribusi karyawan secara berkelanjutan (Sari, Rahmatika, & Widyaningsih, 2025).

Meskipun demikian, hubungan antara kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, motivasi kerja Islami, dan kinerja karyawan tidak selalu berlangsung secara langsung. Dalam konteks perilaku organisasi modern, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipandang sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani hubungan tersebut. OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, meliputi dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ, 1988). Pada organisasi berbasis nilai religius, OCB memiliki relevansi tinggi karena selaras dengan konsep *ukhuwah*, solidaritas sosial, serta kontribusi kolektif dalam Islam.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, maupun OCB telah berkembang dalam literatur manajemen Islam, kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, dan motivasi kerja Islami secara simultan dengan OCB sebagai variabel intervening pada industri asuransi syariah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor perbankan syariah atau institusi pendidikan Islam, sehingga konteks organisasi asuransi syariah sebagai industri jasa berbasis risiko belum banyak dieksplorasi secara empiris. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* sekaligus peluang kontribusi ilmiah baru dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islam. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, dan motivasi kerja Islami terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Askrida Syariah dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening.

TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan dalam perspektif Islam dipahami sebagai amanah (kepercayaan) yang diemban seseorang untuk mengayomi dan mengarahkan kelompok menuju tujuan yang diridhai Allah SWT. Konsep ini berakar pada Surah Al-Baqarah ayat 30, yang menempatkan manusia sebagai khalifah—wakil Allah di muka bumi yang berkewajiban memimpin dengan adil dan bertanggung jawab. Rasulullah

SAW menegaskan prinsip ini melalui hadis yang diriwayatkan Bukhari-Muslim: setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Secara operasional, kepemimpinan Islami tercermin dalam lima dimensi utama: (1) hikmah—pengambilan keputusan yang bijaksana dan terukur; (2) sidq dan amanah—kejujuran yang tidak tergoyahkan; (3) adl—perlakuan setara kepada seluruh pihak tanpa diskriminasi; (4) syura—pelibatan aktif anggota dalam musyawarah; serta (5) uswah hasanah—keteladanan dalam perilaku spiritual maupun profesional (Al-Qardhawi, 2001). Pemimpin yang menginternalisasi dimensi-dimensi ini diproyeksikan mampu menciptakan lingkungan kerja yang memupuk perilaku ekstra-peran (OCB) di kalangan karyawan.

Etos Kerja Islami

Etos kerja Islami merepresentasikan seperangkat nilai dan norma yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunah untuk membentuk cara individu memandang dan menjalankan pekerjaan. Berbeda dari etos kerja sekuler yang cenderung berorientasi pada keuntungan material, etos kerja Islami menempatkan niat (niyyah) sebagai fondasi—bekerja dengan ikhlas demi ridha Allah, bukan sekadar imbalan duniawi. Prinsip-prinsip operasionalnya meliputi amanah (integritas dalam tanggung jawab), disiplin waktu, kejujuran dalam setiap transaksi, serta itqan (kualitas optimal dalam setiap output) (Ramly, 2006). Penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan dengan etos kerja Islami yang kuat cenderung menampilkan perilaku OCB yang lebih tinggi karena mereka menghayati perilaku membantu dan berkontribusi sebagai bagian dari ibadah, bukan sekadar kewajiban sosial (Sinaga & Widiasih, 2023).

Motivasi Kerja Islami

Motivasi kerja Islami merupakan dorongan intrinsik yang bersumber dari keyakinan bahwa bekerja adalah bagian dari pengabdian kepada Allah SWT. Tiga dimensi utama yang membentuknya adalah: (1) orientasi ibadah—menjadikan pekerjaan sebagai ladang pahala; (2) amanah profesional—menyelesaikan setiap tugas dengan penuh integritas karena akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah; dan (3) masalah—bekerja untuk menciptakan manfaat bagi diri, keluarga, organisasi, dan masyarakat luas. Motivasi kerja Islami secara langsung mendorong terbentuknya OCB, karena karyawan yang termotivasi secara spiritual memiliki kecenderungan lebih besar untuk berkontribusi melebihi persyaratan formal (Sutrisno & Indriasari, 2020). Motivasi intrinsik berbasis nilai Islam berperan sebagai mediator antara etika kerja Islam dan kinerja karyawan (Nurfaizi & Muafi, 2022).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku diskresioner yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efektivitas organisasi. Lima dimensi klasiknya—altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue—mencerminkan

kontribusi karyawan yang melampaui batas tugas pokok mereka. Dalam konteks organisasi Islam, OCB memperoleh dimensi tambahan berupa civic virtue Islami, yaitu partisipasi aktif yang dilandasi niat ibadah (Fard et al., 2021). Meta-analisis dan studi empiris secara konsisten menemukan bahwa OCB berkorelasi positif dengan berbagai indikator kinerja individu dan organisasi (Riadi, Riani, & Sunarsi, 2025). Dengan demikian, OCB diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani nilai-nilai Islam dengan output kinerja yang terukur.

Hipotesis:

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap OCB.

H2: Etos Kerja Islami berpengaruh positif terhadap OCB.

H3: Motivasi Kerja Islami berpengaruh positif terhadap OCB.

H4: OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H5: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H6: Etos Kerja Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H7: Motivasi Kerja Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H8: OCB memediasi pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan.

H9: OCB memediasi pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan.

H10: OCB memediasi pengaruh Motivasi Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Dalam konteks ini, penelitian berusaha mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan etos kerja Islami sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening yang diduga memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan secara lebih terukur, serta membangun model hubungan antar variabel yang telah ditentukan berdasarkan teori-teori yang relevan. Metodologi dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena mampu menangani kompleksitas hubungan antar variabel laten serta sesuai untuk pengujian model teoretis yang melibatkan variabel intervening. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan estimasi bootstrap untuk memperoleh signifikansi dari pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah memenuhi kriteria. Adapun jumlah sampel yang digunakan adalah 200 responden, yang merupakan karyawan tetap PT Asuransi Askrida Syariah. Kriteria pemilihan sampel dengan ketentuan karyawan tetap PT Asuransi Askrida Syariah, memiliki masa kerja minimal satu tahun,

dan kersedia berpartisipasi dalam penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berbasis skala Likert lima poin, mencakup 13 indikator kepemimpinan Islami, 7 indikator etos kerja Islami, 5 indikator motivasi kerja Islami, 10 indikator OCB, dan 10 indikator kinerja karyawan. Seluruh instrumen diadaptasi dari instrumen yang telah divalidasi dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks asuransi syariah. Analisis data dilakukan melalui SmartPLS 3.0 dengan dua tahap evaluasi: outer model (validitas dan reliabilitas konstruk) dan inner model (pengujian hipotesis). Pengujian hipotesis mengacu pada nilai t-statistik, serta bootstrapping untuk efek mediasi (Ghozali, 2021). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat baik. Kepemimpinan Islami memperoleh rata-rata skor 4,276 (sangat setuju), dengan indikator keteladanan spiritual pemimpin (KI11) sebagai yang paling menonjol (mean = 4,397). Etos kerja Islami mencatat rata-rata 4,519 dan diperkuat oleh indikator komitmen terhadap amanah dan tanggung jawab (EKI2 = 4,631). Motivasi kerja Islami memperoleh rata-rata tertinggi di antara variabel independen, yaitu 4,573, dengan indikator bekerja untuk keberkahan rezeki keluarga (MKI5 = 4,734) sebagai yang paling dominan. OCB rata-rata berada di angka 4,293, dan kinerja karyawan di angka 4,201, keduanya dalam kategori sangat setuju. Temuan deskriptif ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Asuransi Askrida Syariah secara umum telah menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam perilaku kerja sehari-hari. Keteladanan spiritual pemimpin yang mendapat skor tertinggi mengisyaratkan bahwa figur pemimpin yang konsisten menjalankan nilai-nilai Islam menjadi faktor penggerak utama budaya organisasi perusahaan.

Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh indikator memenuhi syarat validitas konvergen dengan outer loading di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Nilai Composite Reliability setiap konstruk melampaui batas 0,70, mengkonfirmasi reliabilitas yang memadai. Uji multikolinearitas menunjukkan Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 5 untuk semua prediktor, sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas. Nilai adjusted R^2 untuk model OCB sebesar 0,578 dan untuk model kinerja karyawan sebesar 0,652, keduanya mengindikasikan model fit yang baik sesuai kriteria (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, Danks, & Ray, 2021).

Pengujian Hipotesis

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Koef.	t-Stat	p-Val	Keputusan
H1: KI → OCB	0,212	2,608	0,005**	Didukung

H2: EKI → OCB	0,162	1,447	0,074*	Didukung
H3: MKI → OCB	0,496	5,201	0,000**	Didukung
H4: OCB → KK	0,475	5,737	0,000**	Didukung
H5: KI → KK	-0,139	2,369	0,009	Tdk Didukung
H6: EKI → KK	0,326	3,209	0,000**	Didukung
H7: MKI → KK	0,168	1,492	0,068*	Didukung
H8: KI→OCB→KK	0,101	2,197	0,014**	Didukung
H9: EKI→OCB→KK	0,077	1,420	0,078*	Didukung
H10: MKI→OCB→KK	0,236	3,453	0,000**	Didukung

Ket: KI=Kepemimpinan Islami; EKI=Etos Kerja Islami; MKI=Motivasi Kerja Islami; OCB=Organizational Citizenship Behavior; KK=Kinerja Karyawan; *sig. $\alpha=10\%$; **sig. $\alpha=5\%$

Kepemimpinan Islami terbukti berpengaruh positif terhadap OCB (H1 didukung; $\beta = 0,212$, $p = 0,005$). Pemimpin yang secara konsisten menunjukkan keteladanan spiritual, bersikap adil, dan membuka ruang musyawarah menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk mengambil inisiatif ekstra tanpa rasa khawatir. Hal ini sejalan dengan argument Fard, Damavandi, Mahdilouytazekhandi, & Asharin (2021) bahwa kepemimpinan berorientasi Islam merangsang OCB melalui mekanisme keteladanan (modeling). Karyawan yang menyaksikan pemimpinnya menjalankan nilai-nilai Islam secara autentik cenderung menginternalisasi nilai tersebut dan menerapkannya dalam interaksi kerja sehari-hari.

Etos kerja Islami juga terkonfirmasi berpengaruh positif terhadap OCB (H2 didukung; $\beta = 0,162$, $p = 0,074$). Meskipun pengaruhnya signifikan hanya pada taraf $\alpha = 10\%$, temuan ini tetap bermakna secara teoritis: karyawan yang menghayati nilai-nilai seperti amanah dan ikhlas memandang perilaku membantu rekan dan berpartisipasi aktif sebagai manifestasi dari pengamalan agama, bukan sekadar kewajiban kerja. Konsistensi ini mendukung temuan Kuncoro & Wibowo (2019).

Motivasi kerja Islami muncul sebagai prediktor terkuat OCB (H3 didukung; $\beta = 0,496$, $p < 0,001$). Pengaruhnya yang hampir tiga kali lipat dibanding kepemimpinan Islami menandakan bahwa dorongan dari dalam diri—berupa orientasi ibadah, amanah, dan masalah—lebih efektif menggerakkan perilaku ekstra-peran dibandingkan stimulus eksternal dari pemimpin maupun norma etos kerja semata. Temuan ini memperkuat argumen bahwa motivasi berbasis keyakinan memiliki daya tahan yang lebih panjang dan ketahanan terhadap tekanan lingkungan (Sutrisno & Indriasari, 2020).

OCB terbukti secara signifikan mendorong kinerja karyawan (H4 didukung; $\beta = 0,475$, $p < 0,001$). Koefisien yang cukup besar ini mengindikasikan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan, patuh pada prosedur, dan berpartisipasi aktif

bukan hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga secara langsung meningkatkan produktivitas individual dan kolektif. Hal ini konsisten dengan meta-analisis Katebi et al. (2022) yang menemukan korelasi positif kuat antara perilaku ekstra-peran dengan capaian kinerja.

Temuan paling mencolok adalah pengaruh langsung negatif kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan (H5 tidak didukung; $\beta = -0,139$). Satu penjelasan yang mungkin merujuk pada teori path-goal: kepemimpinan berbasis nilai spiritual yang tinggi dapat menciptakan ekspektasi moral yang terlalu tinggi, sehingga sebagian karyawan justru merasa tertekan atau merasa tidak cukup kompeten untuk memenuhi standar tersebut. Fenomena ini juga dapat berkaitan dengan dominasi gaya musyawarah yang, pada konteks kerja yang menuntut keputusan cepat, memperlambat eksekusi. Namun, kepemimpinan Islami tetap berkontribusi positif terhadap kinerja melalui jalur tidak langsung via OCB (H8 didukung; $\beta = 0,101$, $p = 0,014$), menandakan bahwa efektivitas kepemimpinan Islami bergantung pada kemampuannya membentuk OCB terlebih dahulu.

Etos kerja Islami berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja (H6 didukung; $\beta = 0,326$, $p < 0,001$). Ini berarti nilai-nilai seperti itqan dan disiplin waktu secara langsung meningkatkan kualitas output kerja, tidak hanya melalui pembentukan OCB. Motivasi kerja Islami juga berpengaruh positif terhadap kinerja meski pada taraf $\alpha = 10\%$ (H7 didukung; $\beta = 0,168$, $p = 0,068$). Lebih jauh, keduanya juga terkonfirmasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi OCB (H9: $\beta = 0,077$, $p = 0,078$; H10: $\beta = 0,236$, $p < 0,001$), menegaskan bahwa OCB memainkan peran mediasi parsial dalam seluruh hubungan ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan sejumlah simpulan empiris penting. *Pertama*, ketiga variabel Islam—kepemimpinan, etos kerja, dan motivasi kerja—secara signifikan membentuk OCB karyawan, dengan motivasi kerja Islami sebagai pendorong terkuat. *Kedua*, OCB terbukti sebagai perantara yang efektif antara nilai-nilai Islam dan kinerja karyawan. *Ketiga*, kepemimpinan Islami menunjukkan pengaruh langsung yang kontraproduktif terhadap kinerja, namun berhasil mengoptimalkan kinerja melalui jalur tidak langsung via OCB—temuan yang memperluas pemahaman tentang kompleksitas mekanisme kepemimpinan berbasis nilai. Secara praktis, PT. Asuransi Askrida Syariah disarankan untuk: (1) merancang program pengembangan kepemimpinan yang menyeimbangkan dimensi spiritual dengan kompetensi manajerial praktis; (2) memperkuat internalisasi etos kerja dan motivasi Islami melalui kajian rutin, mentoring, dan sistem penghargaan berbasis nilai; serta (3) mengintegrasikan pengukuran OCB dalam sistem evaluasi kinerja. Bagi penelitian selanjutnya, desain longitudinal, perluasan sampel lintas perusahaan syariah, dan eksplorasi variabel moderator seperti budaya organisasi akan memperkaya pemahaman tentang dinamika SDM berbasis syariah di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, S., & Cahyono, E. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Islami, dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Journal MISSY: Management and Business Strategy*, 5(1), 1–12.
- Alifian, R. J. H. (2025). *Manajemen SDM Kontemporer: Strategi, Etika dan Transformasi di Era Digital*. Bandung: Widina.
- Fard, M. H., Damavandi, A. A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. (2021). Leadership And Followers' Organizational Citizenship Behaviour From The Islamic Perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1124–1144.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 (3rd ed.)*. Badan Penerbit UNDIP.
- Halik, A. C., Abubakar, A., & Irham, M. (2024). Mewujudkan Etos Kerja Islami: Implementasi Nilai-Nilai Al-Qur'an dalam Budaya Organisasi Modern. *JCEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5148–5160.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer Nature.
- Infobank. (2024). *Infobank Edisi September 2024 No.557 Vol.XLVI*, Jakarta: PT Infobank Digital Inisiatif Asia.
- Infobank. (2023). *Infobank Edisi September 2023 No.545 Vol.XLV*. Jakarta: PT Infobank Digital Inisiatif Asia.
- Juliansyah, J., Ridwan, A. M., & Wahidmurni, W. (2022). The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy on Lecturer Performance Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 77–93.
- Kusuma, M. T. A. (2025). Kepemimpinan dalam Manajemen Islam. *Indonesian Journal of Community Engagement*, 2(1), 32-44.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). The Increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity. *International Business Research*, 12(2), 181–190.
- Nurfaizi, M. I., & Muafi. (2022). The Impact of Islamic Work Ethics And Transformational Leadership on Job Performance With Mediating Role of Intrinsic Motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 120–129.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Putri, R. E. (2026). Konstruksi Model Motivasi Kerja Islami: Pendekatan Tafsir Maudhu'i dan Analisis Komparatif dengan Teori Motivasi Barat. *Jurnal Edukasi dan Teknologi Pembelajaran*, 7(1), 24-33.

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 7 (2026) 2998 – 3007 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i7.12013

- Panggayuh, B. P., Ayu, S. K., Muzdalifah, N. P., & Anasaskia, S. (2025). Memahami Etos Kerja Sebagai Wujud Amal Saleh. *Advances In Education Journal*, 2(3), 1762-1769.
- Riadi, F., Riani, D., & Sunarsi, D. (2025). Analysis of The Influence of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 18(2), 227-239.
- Rahayu, S. T., Mansyur & Ismail, I. (2024). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Suksesnya Suatu Perusahaan. *Jurnal Media Akademik*, 12(2), 1-14.
- Ramly, A. (2006). Etos Kerja Islami. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Soeharjoto, Tribudhi, D. A., Hidayat, D. M., Rosyadi, A., Supriyadi, T., & Ali, S. (2026). Reconstruction of Tabarru' Fund Governance Through Qard Contract at Askrida Insurance. *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 10(1), 139-154.
- Sari, D. A. P., Rahmatika, A. N., & Widyaningsih, B. (2025). Manajemen Kinerja Dalam Sumber Daya Manusia Islami. *Izdihar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(02), 22-32.
- Syafri, M., Sylvani, S., Kemala, R., Sudirman, D., & Al-Amin, A. A. (2025). Manajemen Sumber Daya Insani dalam Bisnis Syariah: Perspektif Pendidikan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi Utama*, 4(1), 188-209.
- Sinaga, T. D., & Widiasih, P. A. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami dan Ethical Leadership Untuk Terciptanya Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *WACANA*, 15(2), 123-133.
- Sutrisno, S., & Indriasari, M. (2020). The Effect of Workload on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) With Work Motivation in Islamic Perspective As A Mediating Variable. *Al Tijarah*, 6(1), 72-83.
- majalah infobank no 545 September 2023 dan no 557 September 2024
- Wahyuningrum, S. W., Nabila, M. C., & Rizki, M. N. (2025). Implementasi Ekonomi Syariah dalam Sistem Keuangan Modern: Tantangan, Peluang, dan Dampaknya di Era Digital. *SAUJANA: Jurnal Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah*, 7(3), 130-149.
- Zainarti, Z., & Khotima, H. (2025). Perkembangan dan Potensi Asuransi Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 39-49.