



# Meningkatkan Partisipasi Syariah Global Melalui Komitmen Organisasional

Kharisma Catur Aulia, Rifdah Abadiyah\*

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

**Abstrak:** Penelitian ini menyelidiki peran mediasi komitmen organisasional dalam meningkatkan Keterlibatan Syariah dalam sektor perbankan Islam, khususnya mengkaji bagaimana kepemimpinan dan iklim organisasi berkontribusi terhadap komitmen dan keterlibatan karyawan berdasarkan prinsip etis. Meskipun pentingnya Keterlibatan Syariah bagi bank-bank Islam telah diakui, terdapat kesenjangan pengetahuan dalam memahami bagaimana faktor-faktor organisasi internal mempromosikan keterlibatan ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Model Persamaan Struktural-Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan Smart PLS.4, melibatkan sampel 80 responden dari Bank BTN Syariah di Kota Surabaya. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, yang pada gilirannya meningkatkan Keterlibatan Syariah. Hasil ini menekankan peran kritis kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang positif dalam mempromosikan perilaku kerja yang etis dan berkomitmen dalam perbankan Islam.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komitmen, dan Sharia Engagement.

DOI:

<https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.254>

\*Correspondence: Rifdah Abadiyah

Email: [rifdahabadiyah@umsida.ac.id](mailto:rifdahabadiyah@umsida.ac.id)

Received: 20-05-2024

Accepted: 20-05-2024

Published: 26-05-2024



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (BY SA) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study investigates the mediating role of organizational commitment in enhancing Sharia Engagement within the Islamic banking sector, specifically examining how leadership and organizational climate contribute to employee commitment and engagement based on ethical principles. Despite the recognized importance of Sharia Engagement for Islamic banks, there is a knowledge gap in understanding how internal organizational factors foster this engagement. The research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with Smart PLS.4, involving a sample of 80 respondents from Bank BTN Syariah in Surabaya City. The findings indicate that both leadership and organizational climate significantly positively affect organizational commitment, which in turn enhances Sharia Engagement. These results underscore the critical role of effective leadership and a positive organizational climate in promoting ethical and committed work behavior in Islamic banking.

**Keywords:** Leadership, Organization Climate, Commitment, and Sharia Engagement.

## Pendahuluan

Perbankan syariah di Indonesia merupakan industri memiliki potensi besar untuk terus berkembang dan menjadi episentrum keuangan global. Dengan jumlah umat Islam terbesar secara keseluruhan Indonesia, yang merupakan rumah bagi sekitar 231 juta umat Islam. Ini adalah 86,7% dari populasi Indonesia dan nyaris menyentuh angka 13% dari total populasi Muslim di dunia (World Population Review). Jumlah penduduk muslim yang padat ini menjadi potensi bagi bank syariah, sekaligus salah satu bentuk optimalisasi pemanfaatan sumber daya ekonomi yang rill di

lembaga keuangan syariah. Perkembangan perusahaan berbasis industri keuangan syariah atau fintech di Indonesia saat ini dianggap memiliki potensi besar. PT Bank Tabungan Negara konsisten membantu pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, khususnya di industri real estate atau properti. BTN memiliki peran yang sangat penting dalam program Sejuta Rumah, khususnya KPR Bersubsidi. Di Tahun 2022, Unit Usaha Syariah (UUS) PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau BTN Syariah mencatatkan peningkatan laba bersih sebesar 81,12 persen secara tahunan. Di akhir tahun 2022, dana pihak ketiga (DPK) BTN Syariah tumbuh 18,38% year over year menjadi Rp34,64 triliun. Aset BTN Syariah meningkat, tumbuh 18,18% year over year menjadi Rp 45,33 triliun per 31 Desember 2022. Meskipun Pembiayaan tumbuh, namun per 31 Desember 2022, BTN Syariah mengalami penurunan Non Performing Financing (NPF) gross sebesar 101 bps year over year menjadi 3,31%. Sehubungan dengan ketatnya persaingan pasar di Area Jawa Timur khususnya di Surabaya, BTN Syariah Surabaya perlu memiliki kualitas pembiayaan yang terus ditingkatkan guna meningkatkan pendapatan dan laba bersih BTN Syariah di tahun berikutnya, serta perlu untuk mengembangkan dan meningkatkan sistem untuk kenyamanan pelanggan dan operasi perbankan internal.

Salah satu faktor yang paling berperan dalam ketidakmampuan perbankan syariah untuk mencapai target yang diproyeksikan setiap tahunnya merupakan sumber daya manusia (SDM). Karena perbankan syariah di Indonesia tidak akan dapat mencapai target pertumbuhan yang diantisipasi tanpa sumber daya manusia yang memadai yang berpengetahuan dan dapat dipercaya dalam disiplin ilmunya. Pendirian sistem ekonomi dan keuangan Islam di Indonesia juga bukan negara yang semua peraturannya berlandaskan Islam. Perkembangan keuangan syariah tidak dapat dipisahkan dari dukungan dan fungsi quadruple helix yang merupakan salah satu cara yang digunakan untuk menjawab dan mengatasi tantangan tersebut, dimana salah satu jalurnya melibatkan sumber daya manusia di dalam industri perbankan itu sendiri melalui peningkatan nilai sharia engagement yang dapat meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusianya (Supriadi, 2021). Melalui sumber daya manusia maka kita akan melihat apa saja faktor yang dapat mempengaruhi atau menyebabkan *Sharia Engagement* tumbuh dalam setiap individu di dalam perusahaan.

Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap setiap perorganisasian atau dapat dikatakan sebagai tiang utama yang dapat mengembangkan sebuah perbankan syariah. Orang atau sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas akan berdampak pada bagaimana sumber daya manusia utama perusahaan diorganisasikan (Aliefiani et al., 2022). Minimnya sumber daya manusia yang mumpuni menjadi salah satu penyebab lambatnya ekspansi perbankan syariah (SDM). Pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan elemen dasar bisnis, sebagian besar masih mengesampingkan pertimbangan Islam. Implementasi pengelolaan Sumber daya Manusia di sebuah organisasi yang kurang berkeadilan dan kurang mensejahterakan masih sering dijumpai pada saat ini, termasuk di Bank Syariah Surabaya.

Setiap perusahaan membutuhkan seorang pemimpin untuk mengelola sumber daya manusianya. Dalam usaha mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin yang baik harus mampu

menafsirkan keadaan lingkungan secara efektif dan mampu mempengaruhi atau menjadi contoh bagi bawahan. Kepemimpinan berlandaskan agama dapat dipahami sebagai seseorang yang selalu mendalami pertumbuhan manajemen organisasi sesuai dengan keyakinan agama dalam pribadinya. Dalam suatu Penelitian juga menjelaskan kepemimpinan seseorang yang ideal tidak akan menentang kinerja yang tinggi, atau tidak ada jaminan Karyawan yang memiliki kepemimpinan yang ideal akan terkumpul dengan kinerja yang tinggi pula (Salam, 2021). Karyawan akan merespon positif dan bekerja lebih baik ketika mereka memiliki keterikatan emosional dan kognitif dengan pemimpin mereka dan keterikatan spiritual kepada Allah SWT.

Komitmen dalam mempengaruhi dan mengarahkan pegawai ke tujuan organisasi juga melibatkan kepemimpinan yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya kepuasan dalam bekerja (Purnomo, 10). Dalam organisasi manapun, komitmen diperlukan oleh organisasi bagi para anggotanya atau anggota yang menghabiskan waktunya untuk perusahaan. Keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa tanggung jawab karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keinginan seorang karyawan untuk terus bekerja untuk bisnis disebut sebagai komitmen di dalam organisasi. Cara karyawan merasa tentang tempat kerja mereka dapat mendorong mereka dan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bersama perusahaan, perspektif ini dikenal sebagai iklim organisasi.

Iklim organisasi tempat seseorang bekerja juga dapat mempengaruhi tingkat komitmen mereka. Persepsi karyawan merasakan tentang tempat kerja mereka berdampak pada apakah mereka ingin tetap bersama perusahaan atau tidak. Persepsi ini dikenal sebagai iklim organisasi (Widiarti, 2016). Proses pembentukan iklim organisasi tempat kerja yang positif yang memungkinkan pengembangan hubungan dan kolaborasi di antara semua anggota organisasi sangat terkait dengan iklim organisasi (Widiarti, 2016). Jika mereka dapat mengambil tindakan yang dapat menguntungkan perusahaan dan membuat mereka merasa berharga, karyawan akan menganggap lingkungan kerja sebagai hal yang positif dan menyenangkan. Para karyawan yang dapat berkontribusi serta menguntungkan perusahaan dan membuat mereka merasa berharga, pegawai akan merasa bahwa iklim organisasi kerja itu positif dan juga menyenangkan. Bank BTN Syariah Surabaya ini merupakan perusahaan berbasis syariah namun kondisi iklim organisasi yang dirasa masih harus menumbuhkan rasa lebih kekeluargaan dan agamis agar dapat bisa mencetak karakter para karyawan yang dapat membuat rasa kenyamanan dan kesetiaan muncul dari dalam diri individu karyawan. Organisasi yang didirikan atas dasar kepercayaan, keadilan atau keseimbangan, kebebasan dan kewajiban harus memiliki bentuk komitmen individu dalam bentuk partisipasi yang tulus pada tingkat fisik, emosional, dan spiritual.

*Sharia engagement* sangat penting bagi industri perbankan syariah untuk memastikan kinerja karyawan. Lebih dari sekadar kepuasan saat kerja, perusahaan membutuhkan karyawan untuk menunjukkan partisipasi, dedikasi, keinginan untuk berkontribusi, dan rasa memiliki terhadap organisasi atau perusahaan (Marinda, 2018). Loyalitas dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi dapat menjadi indikator *Engagement* dengan organisasi. Ketika karyawan memiliki rasa loyalitas dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi, mereka akan lebih mampu memberikan

kontribusi untuk pencapaian visi dan tujuan organisasi (Ekowati & Finthariasari, 2023). *Sharia Engagement* adalah bentuk perilaku keterlibatan individu dalam suatu organisasi yang didasarkan pada keyakinan fisik, psikologis, dan spiritual, keadilan atau stabilitas, kebebasan, dan tanggung jawab. Variabel anteseden secara kronologis terjadi sebelum variabel independen dan dependen diteliti. Variabel anteseden dapat berperan menjadi variabel independent.

Penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa hubungan Islami memiliki kemampuan untuk menciptakan gagasan *Sharia Engagement* sejalan dengan gagasan konvensional bahwa karyawan akan menjadi lebih tertarik pada perusahaan yang mematuhi hukum-hukum Syariah dan didasarkan pada etika Islam dan moralitas karyawan. Dalam penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif terhadap 50 karyawan fakultas ekonomi bisnis iklim organisasi terhadap *Sharia Engagement*. Hasil ini menjadi celah untuk penelitian ini apakah perbedaan jumlah sampel dan populasi dapat menghasilkan kesimpulan hasil yang sama. Dalam penelitian sebelumnya menghasilkan *Sharia Engagement* sebagai variable dependen berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan Kepemimpinan. Penelitian tersebut menjadi celah untuk penelitian ini apakah *Sharia Engagement* sebagai variable endogen juga dapat mempengaruhi variable eksogen kepemimpinan dan komitmen yang sebagai variable dependen.

*State of art* dalam penelitian ini didasarkan pada tinjauan pustaka terbaru, dan ini penting karena dapat mengisi banyak celah penelitian. Novelty lain dari penelitian ini adalah menggabungkan variabel dependen komitmen organisasi dengan variabel eksogen kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap variable endogen *Sharia Engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi komitmen terhadap *sharia engagement* yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan iklim organisasi. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas maka akan melakukan penelitian berjudul *Anteseden Sharia Engagement pada Bank BTN Syariah Surabaya : Peran Mediasi Komitmen Organisasi. Antecedents of Sharia Engagement at Bank BTN Syariah Surabaya : The Mediating Role of Organizational Commitment.*

Rumusan Masalah : Apakah *Sharia Engagement* dapat ditumbuhkan melalui Leadership, Iklim Organisasi dan juga Komitmen?

Kategori SDGs : Dalam penelitian ini menggambarkan system kategori SDGs yang diterapkan pada poin (8) Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi yakni Mendukung kesempatan kerja penuh dan produktif, pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, serta pekerjaan yang layak untuk semua.

## Literatur Review

### Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris, istilah "kepemimpinan" mengacu pada kemampuan memimpin, sifat-sifat seorang pemimpin, atau keduanya. Kemampuan seorang pemimpin untuk membimbing orang lain di bawah kendalinya menuju pencapaian tujuan adalah definisi dari kepemimpinan dalam bahasa Inggris. Kepemimpinan selalu didefinisikan sebagai tindakan dan atribut karakter yang secara intuitif diperlukan untuk mempengaruhi perkembangan hubungan di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dan manajemen sering digunakan dalam kalimat yang sama (Wijaya,

2018). Hal ini terjadi karena aktivitas manajemen yang mencakup pengorganisasian, pengarahan, perencanaan, dan pengendalian, dipandang setara dengan aktivitas kepemimpinan. Indikator kepemimpinan dapat dilihat dari keterampilan komunikasi, kemampuan analitis, ketegasan, dan kemampuan memberi sugesti.. Kinerja karyawan akan dipengaruhi dan sangat terikat dengan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan serta dapat berhasil mencapai tujuan perusahaan dan beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Sharia Engagement. Dan penelitian kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen.

### **Iklm Organisasi**

Dalam pelaksanaan suatu Organisasi dalam menghadapi tantangan dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas dan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan. Berbagai macam karakteristik atau sifat organisasi dapat digunakan untuk mencirikan kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif berkelanjutan terhadap karyawan organisasi dan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perilaku mereka. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang tersendiri, yang kemudian akan berdampak pada kebijakan dan pedoman Sumber Daya Manusia yang diterima oleh seluruh anggota organisasi (Nuraeni, 2019). Karakteristik individu yang akan menggambarkan setiap variasi dalam keragaman lapangan kerja yang ada di dalam perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan perencanaan untuk mengelola sumber daya manusianya. Hanya ketika setiap karyawan dalam organisasi memiliki pendapat serta persepsi yang baik satu sama lain, suasana Iklim organisasi yang terbuka dapat dibangun. Sangat penting untuk memiliki Iklim organisasi yang positif karena mempengaruhi bagaimana individu memandang layanan yang diberikan oleh perusahaan dan berfungsi sebagai tolok ukur bagaimana mereka akan berperilaku sebagai karyawan masa depan.

Lingkungan eksternal, strategi, perilaku kepemimpinan, struktur organisasi, dan sejarah organisasi adalah lima indikator yang mempengaruhi iklim organisasi. Tiga dari lima faktor strategi, perilaku kepemimpinan, dan struktur organisasi merupakan langsung berada di tangan pemimpin organisasi. Namun Pemimpin organisasi tidak dapat mengontrol dua aspek lagi, yaitu lingkungan eksternal dan sejarah organisasi. Selanjutnya pada penelitian terdapat hubungan positif antara iklim organisasi terhadap komitmen. Dalam penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif komitmen terhadap *Sharia Engagement*.

### **Komitmen Organisasi**

Keinginan seorang karyawan untuk terus bekerja untuk perusahaan disebut sebagai komitmen di dalam organisasi. Loyalitas karyawan terhadap organisasi dan keputusan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Kata "komitmen" sering digunakan untuk merujuk pada kesetiaan, pengabdian, dan dedikasi kepada perusahaan tempat karyawan atau pekerja bekerja. Loyalitas karyawan terhadap organisasi dan keputusan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan harus memiliki komitmen organisasi untuk mendukung perusahaan dan diizinkan untuk tetap bertahan di organisasi. Indikator yang meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen

normatif digunakan untuk mengukur komitmen organisasi. Komitmen organisasi karyawan adalah bentuk demonstrasi loyalitas dalam mencapai tujuan bisnis bersama. Penelitian dari sejumlah studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan meningkatkan Sharia engagement.

Komitmen organisasi yang akan digunakan dibangun atas tiga aspek indikator yaitu 1) Affective Commitment, 2) Continuance Commitment, 3) Normative Commitment. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap suatu organisasi dalam hal loyalitas, keterlibatan, dan keterlibatan dengan organisasi dan tujuan-tujuannya. Selain itu, Fred Luthan menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tanda keinginan seseorang untuk tetap aktif menjadi bagian dari organisasi yang bersangkutan. Itu juga merupakan tanda kesediaan para karyawan untuk melaksanakan komitmen mereka sesuai dengan tujuan yang telah mereka tetapkan. Terdapat beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap *Sharia Engagement*.

### **Sharia Engagement**

*Sharia engagement* merupakan bentuk komitmen dan konsistensi seseorang/pegawai terhadap organisasinya dengan sepenuh hati, semangat, dan kebanggaan dalam bekerja serta senantiasa mengaktualisasikan diri memberikan hasil terbaik yang dibingkai oleh nilai-nilai Islam. Tentunya tindakan nyata diterapkan dalam aktivitas sehari-hari baik sebagai kepribadian maupun profesionalisme. Seorang karyawan yang mempunyai keterikatan dengan organisasinya ditandai dengan 1) memiliki hubungan dengan nilai-nilai organisasi, seperti kerja, pemimpin, budaya, visi, nilai, merek, keadilan, dan kepercayaan organisasi. (2) akan bekerja sepenuhnya atau lebih bebas (profesionalisme). (3) Selalu bekerja untuk meningkatkan persepsi dan kepercayaan publik dalam organisasi. Berikut adalah beberapa cara untuk mengkaji konsep syariah dalam engagement, melalui Karakteristik organisasi, Norma sosial dan etika islam, rasa kebersamaan, dan kepercayaan masyarakat.

*Sharia engagement* adalah jenis perilaku keterikatan individu yang didasarkan pada keyakinan, keadilan atau keseimbangan, kebebasan, dan akuntabilitas yang terjadi baik secara fisik dan emosional maupun spiritual di dalam suatu organisasi. *Sharia engagement* dalam organisasi dicirikan oleh ciri-ciri: 1) Keterkaitan antara diri sendiri dengan nilai-nilai organisasi, yang meliputi keadilan, kepercayaan pada organisasi, kerja, pemimpin, budaya, visi, dan nilai-nilai. 2) akan memberikan kontribusi untuk produktivitas secara keseluruhan atau lebih profesionalisme, dan 3) Terus bekerja untuk menjaga reputasi organisasi dan kepercayaan public/ Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan syariah membantu pekerja perbankan syariah bekerja lebih baik. Membangun *Sharia engagement* adalah salah satu strategi kunci untuk meningkatkan kinerja.

Memahami hipotesis dalam penelitian kuantitatif didasarkan pada prediksi peneliti terhadap hubungan yang diharapkan antar variabel. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, berdasarkan model hipotetik pada gambar.1:

H1 : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*.

H2 : Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*.

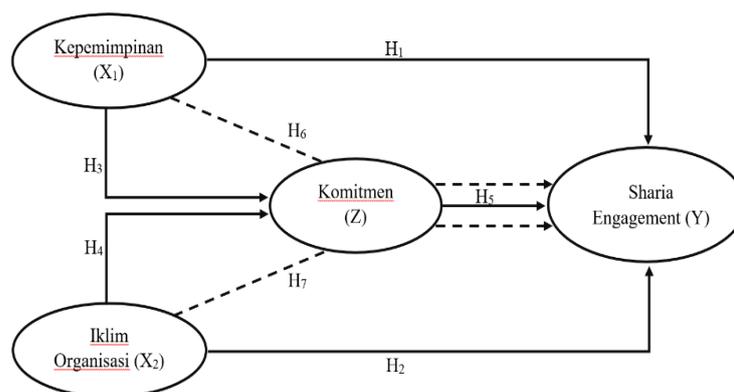
H3 : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen.

H4 : Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen.

H5 : Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*.

H6 : Melalui Komitmen sebagai variabel intervening, Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*.

H7 : Melalui Komitmen sebagai variabel intervening, Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

## Metode Penelitian

Kategori penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang berusaha menemukan hubungan antar variabel, seperti penelitian survei, atau membandingkan sampel yang relevan dengan temuan penelitian. Kantor Cabang Syariah Bank BTN Surabaya di Jl. Diponegoro No.29, Darmo, Kec. Wonokromo, Kota SBY, Jawa Timur 60241 terpilih sebagai lokasi penelitian. Data primer akan digunakan dalam penelitian ini yang dikumpulkan dari kuesioner dengan indeks skala Likert 1 sampai dengan 5 yang dikirimkan kepada seluruh pegawai Bank BTN Syariah Cabang Surabaya, dengan strategi Total sampling yang melibatkan seluruh populasi sebagai responden yaitu sebanyak 80 karyawan Bank BTN Syariah Surabaya yang sudah termasuk karyawan di 7 kantor cabang pembantu. Total sampling adalah pendekatan pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan ukuran populasi. Kuesioner (angket) adalah teknik pengumpulan data dimana responden diminta untuk menjawab serangkaian pertanyaan atau komentar tertulis.

Metode pengumpulan dan penyajian data dalam statistik deskriptif adalah yang bertujuan untuk memberikan informasi yang bermakna. Melalui data sampel atau populasi digunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan atau memberikan gambaran tentang objek yang diteliti. Structural Equation Model (SEM) akan digunakan dalam analisis data penelitian ini. Partial Least Squares (PLS), dengan memanfaatkan program SmartPLS 4, merupakan metode analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini. Menemukan korelasi variabel laten dan peramalan indikator

struktur konstruk adalah tujuan dari analisis partial least squares (PLS). Alat metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis statistik SEM-PLS menggunakan SmartPLS. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reabilitas (*outer model*), model struktural (*inner model*), uji koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>, uji statistik deskriptif, pengujian hipotesis, dan uji variabel mediasi.

Analisis outer model Untuk menentukan apakah suatu model valid atau reliabel, dilakukan evaluasi terhadap model *pengukuran* atau outer model. Model luar dengan indikator reflektif dinilai menggunakan reliabilitas komposit, alfa Cronbach untuk blok indikator, dan validitas konvergen dan diskriminan indikator yang menciptakan komponen laten. Tujuan dari analisis inner model, terkadang disebut sebagai analisis model struktural, adalah untuk meramalkan bagaimana variabel laten akan berinteraksi Tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis melalui berbagai evaluasi baik outer model maupun inner model. Untuk memperjelas arah hubungan antara faktor endogen dan faktor eksogen digunakan pengujian hipotesis.

### Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi, dengan proses mempengaruhi atau memberi contoh bagi pengikut melalui komunikasi. Mempengaruhi persepsi pengikut tentang peristiwa adalah komponen kunci kepemimpinan. Sebuah kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan serta dapat berhasil mencapai tujuan perusahaan. Indikator kepemimpinana :

- a. Keterampilan komunikasi, adalah bagaimana pemimpin menyampaikan arahan dan berkomunikasi dengan bawahan
- b. Kemampuan analitis, ketegasan, adalah keahlian pribadi seorang pemimpin
- c. Kemampuan memberi sugesti, adalah bagaimana pemimpin memberikan saran serta rasa kebersamaan diantara para bawahan.

Iklim Organisasi merupakan interaksi interpersonal di dalam suatu organisasi membentuk lingkungan kerja. Pandangan individu dan kelompok dalam organisasi, serta orang lain yang sering berhubungan dengan organisasi, dikenal sebagai iklim organisasi. Indikator iklim organisasi adalah

- a. Lingkungan eksternal, adalah interaksi diluar perusahaan yang mempengaruhi iklim organisasi.
- b. Strategi, merupakan pemahaman hubungan antara pekerjaan dan tujuan perusahaan
- c. Perilaku kepemimpinan, adalah cara memberikan timbal balik serta bantuan terhadap bawahan.
- d. Struktur organisasi, merupakan bagaimnaikatan yang erat dengan sesama individu.
- e. Sejarah organisasi, ditunjukkan dengan pekerjaan yang sejalan dengan visi misi dan tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi, diukur sebagai sejauh mana seseorang mengidentifikasi dengan dan terlibat dalam organisasi tertentu, dan menunjukkan loyalitas sederhana untuk memasukkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk berkontribusi tinggi dan lebih terhadap organisasi. Loyalitas dan perhatian karyawan terhadap organisasi diungkapkan melalui komitmen organisasi, yang melibatkan perasaan komitmen terhadap bisnis.

- Affective Commitment, adalah tingkat keterlibatan pekerja dalam organisasi mereka dan hubungan emosional dengan perusahaan
- Continuance Commitment, perasaan pertimbangan bagi karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan, dan merugi jika meninggalkan.
- Normative Commitment, merupakan pendapat bagaimana pegawai memberi kewajiban yang mereka miliki terhadap perusahaan.

*Sharia Engagement* adalah jenis perilaku keterikatan individu yang didasarkan pada keyakinan, keadilan atau keseimbangan, kebebasan, dan akuntabilitas yang terjadi baik secara fisik dan emosional maupun spiritual di dalam suatu organisasi. Spiritual seseorang kepada tenaga kerja perusahaan, serta adanya rasa percaya diri, rasa keadilan, kemampuan mereka untuk bertindak tanpa batasan, dan penekanan mereka untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka juga merupakan makna *Sharia Engagement*. Indikator dapat dipahami sebagai berikut[3]:

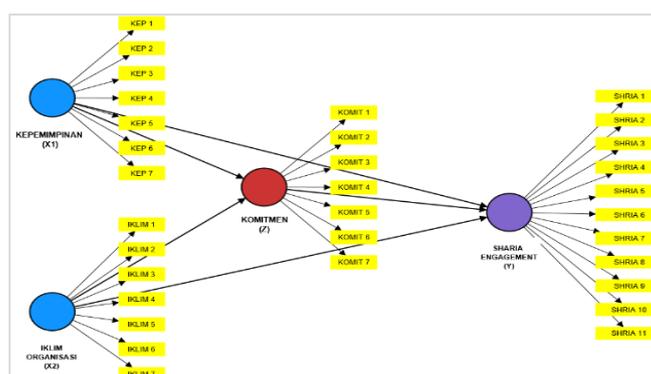
- Karakteristik organisasi, merupakan bagaimana fakta bahwa terdapat banyak ciri-ciri organisasi berbasis syariah
- Norma Sosial, adalah nilai-nilai sosial dan etika yang tertanam dalam Islam dan menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam organisasi.
- Rasa Kebersamaan, berdasarkan tingkat syariah, ada rasa persatuan yang berkembang melalui hubungan interpersonal antara pemimpin, karyawan, dan juga konsumen.

Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut mempengaruhi pertumbuhan pembukaan kantor cabang baru di berbagai daerah

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Statistik Data

Partial Least Square (PLS) adalah teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hipotesis. PLS berbasis Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik analisis alternatif. Metode ini memiliki kelebihan karena tidak memerlukan asumsi dan estimasi dengan jumlah sampel yang terbatas



Gambar 2. Model Struktural

Dua jenis model yang dibuat dalam model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Setiap bagian varian variabel manifes (indikator) yang dapat diperhitungkan oleh variabel tersembunyi dijelaskan oleh model pengukuran. Dimungkinkan untuk menentukan indikasi mana yang mendominasi munculnya variabel laten melalui model pengukuran. Model struktural yang akan melihat bagaimana masing-masing variabel laten eksogen mempengaruhi variabel laten endogen dijelaskan setelah model pengukuran untuk masing-masing variabel laten dijelaskan. Dalam penelitian ini terdapat 80 variabel manifes dan 4 variabel laten, meliputi 7 variabel manifes kepemimpinan (X1), 7 variabel manifes iklim organisasi (X2), 11 variabel manifes keterlibatan syariah (Y), dan 7 variabel manifes komitmen. (Z). Program Smart PLS Versi 4 adalah alat yang digunakan, dan dibuat khusus untuk mengestimasi persamaan struktural berdasarkan varians. Gambar 2. menampilkan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini.

**Table 1.** Mean dan Standar Deviasi

Variabel	Item	Mean	Standard deviation
Kepemimpinan (X1)	1 Kemampuan komunikasi pemimpin terhadap strategi	4.488	0.588
	2 Hubungan kerja yang menyenangkan	4.525	0.566
	3 Instruksi kerja dan tugas kepada bawahan selalu jelas	<b>4.600</b>	0.558
	4 Pemberian tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran.	4.538	0.565
	5 Kepekaan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya	<u>4.438</u>	0.645
	6 Kepedulian dan arahan tepat untuk permasalahan yang terjadi	4.475	0.628
	7 Pemberian motivasi dan motivasi dalam bekerja	4.500	0.567
Iklim Organisasi (X2)	1 Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan	4.500	0.521
	2 Imbalan yang sesuai saat menyelesaikan tugas dengan baik.	4.500	0.588
	3 Hubungan antara pekerjaan dan tujuan perusahaan	4.488	0.544
	4 Strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi misinya	<b>4.575</b>	0.539
	5 Adanya timbal balik yang bermanfaat	4.513	0.566
	6 Ikatan yang erat dengan rekan kerja	<u>4.475</u>	0.628
	7 Dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari	4.538	0.565
Komitmen(Z)	1 Rasa berbahagia menghabiskan sisa karir di perusahaan ini	4.450	0.646
	2 Masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga	4.463	0.627
	3 Menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini	<b>4.613</b>	0.555
	4 Tetap bertahan dalam perusahaan yang sekarang	<u>4.413</u>	0.602
	5 Rasa merugi jika memilih untuk meninggalkan perusahaan ini	<u>4.413</u>	0.622
	6 Merasa perusahaan telah banyak berjasa	4.538	0.565
	7 Peduli dengan nasib perusahaan ini kedepannya dan bertanggung jawab	4.550	0.607
Sharia Engagement (Y)	1 Keseimbangan antara kebutuhan pekerjaan, rumah dan lingkungan sosial.	4.588	0.537
	2 Bangga pada pekerjaan yang dilakukan di perusahaan ini	4.513	0.544
	3 Melaksanakan pekerjaan penuh makna dan tujuan	<u>4.475</u>	0.608
	4 Bekerja dengan keikhlasan dan sepenuh hati.	4.550	0.564
	5 Keyakinan akan dipertanggung jawabkan di akhirat	<b>4.600</b>	0.535
	6 Menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah.	<b>4.600</b>	0.512
	7 Merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh	<b>4.600</b>	0.487
	8 Menyelesaikan target pekerjaan dengan baik	4.563	0.517

9	Melakukan pekerjaan sukarela yang bermanfaat bagi perusahaan	4.500	0.609
10	Menjaga reputasi organisasi dan kepercayaan publik	4.575	0.516
11	Mendedikasikan, mengorbankan tenaga, pikiran, waktu dan segala usaha	4.513	0.566

Dalam kondisi ini nilai mean dapat diandalkan dan akurat karena nilai standar deviasi untuk setiap item pada ketiga variabel pada tabel di atas lebih rendah dari nilai mean, yang menunjukkan fluktuasi data yang kecil dalam penelitian ini. Pada variable Kepemimpinan item 3 menunjukkan nilai mean 4,600 dan paling tinggi, yang artinya Instruksi kerja dan tugas kepada bawahan sudah jelas dan dilakukan dengan baik oleh pemimpin. Namun, kepekaan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawai masih kurang diberikan oleh kepemimpinan terlihat item 5 memiliki nilai mean terendah. Nilai mean 4,475 terlihat paling tinggi yang menunjukkan bahwa item 4 strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi misinya sudah menggambarkan iklim organisasi yang baik di dalam perusahaan. Sebaliknya Ikatan yang erat dengan rekan kerja masih belum terjadi dengan baik terbukti dengan paling renahnya nilai mean 4,475.

Komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya paling baik terbukti dengan rasa telah menjadi bagian keluarga pada perusahaan, dengan nilai mean tertinggi 4,613. Tetapi perasaan harus tetap bertahan dalam perusahaan, dan rasa merugi jika memilih untuk meninggalkan perusahaan ini menjadi item paling rendah dengan rata-rata mean 4,413. Sharia Engagement dalam perusahaan telah di gambarkan dengan baik oleh 3 item berupa keyakinan akan dipertanggung jawabkan di akhirat, menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah, serta rasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh dengan nilai mean tertinggi 4,600. Selanjutnya nilai mean 4,475 merupakan nilai terendah yang berarti dalam Melaksanakan pekerjaan masih belum penuh makna dan tujuan.

### Analisis Outer Model

Spesifikasi hubungan antara variabel laten dan variabel manifestnya ditentukan dengan menguji model pengukuran (outer model) yang meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

### Convergent Validity

Keterkaitan antara skor item/indikator dengan skor konstruk memberikan bukti *Convergent Validity* model pengukuran dengan indikator reflektif. Jika nilai korelasi suatu indikator lebih dari 0,70, maka dianggap dapat diandalkan (*reliabel*). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai outer loading masing-masing indikator kepemimpinan, iklim organisasi, komitmen, dan sharia engagement memiliki loading di atas 0,70 dan telah memenuhi *convergent validity*. Output Smart PLS untuk *loading factor* memberikan hasil pada tabel berikut: *Outer Loadings*

**Table 2.** Convergent Validity  
Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

	Kepemimpinan (X1)	Iklim Organisasi(X2)	Komitmen(Z)	Sharia Engagement(Y)
Kep 1	0.776			

Kep 2	0.735		
Kep 3	0.874		
Kep 4	0.709		
Kep 5	0.807		
Kep 6	0.839		
Kep 7	0.709		
Iklm 1		0.712	
Iklm 2		0.826	
Iklm 3		0.722	
Iklm 4		0.748	
Iklm 5		0.718	
Iklm 6		0.787	
Iklm 7		0.709	
Komit 1			0.854
Komit 2			0.760
Komit 3			0.782
Komit 4			0.790
Komit 5			0.817
Komit 6			0.715
Komit 7			0.786
Sharia 1			0.708
Sharia 10			0.785
Sharia 11			0.753
Sharia 2			0.704
Sharia 3			0.771
Sharia 4			0.735
Sharia 5			0.753
Sharia 6			0.757
Sharia 7			0.721
Sharia 8			0.768
Sharia 9			0.717

### Discriminate Validity

Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) diperiksa sebagai uji validitas terakhir. Untuk lulus uji validitas diskriminan, rasio HTMT yang dibutuhkan harus lebih kecil dari 1.

**Table 3.** Discriminate Validity

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

	Kepemimpinan (X1)	Iklm Organisasi (X2)	Komitmen (Z)	Sharia Engagement (Y)	(AVE)
<b>Kepemimpinan_(X1)</b>					0.610
<b>Iklm_Organisasi_(X2)</b>	0.930				0.558
<b>Komitmen_(Z)</b>	0.925	0.881			0.620
<b>Sharia Engagement_(Y)</b>	0.902	0.886	0.909		0.553

Karena nilai heterotrait-monotrait ratio tidak ada yang lebih besar dari 1, maka model penelitian yang terdiri dari keempat variabel tersebut dapat dianggap memenuhi. Evaluasi validitas diskriminan merupakan penilaian kedua dari outer model. Nilai beban silang dan AVE masing-masing variabel dapat digunakan untuk mengukur validitas diskriminan. Ketika nilai cross loading

suatu indikator pada suatu variabel lebih tinggi dari variabel lainnya dan AVE setiap variabel lebih besar dari lima, maka indikator tersebut dikatakan validitas diskriminan.

### *Cronbach Alpha and Composite Reliability*

Dalam penelitian ini, nilai Cronbach Alpha dan Composite Reability diperiksa sebagai bagian dari uji reliabilitas. Jika peringkat Cronbach's Alpha dan Composite Reability alat penelitian lebih besar dari 0,70, alat tersebut dianggap dapat dipercaya dan diandalkan.

**Table 4.** *Cronbach Alpha and Composite Reliability*

**Sumber :** Output Program Smart PLS, 2023

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
<b>Iklim_Organisasi (X2)</b>	0.867	0.869	0.898
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	0.892	0.899	0.916
<b>Komitmen (Z)</b>	0.897	0.901	0.919
<b>Sharia Engagement (Y)</b>	0.919	0.920	0.931

Berdasarkan data di atas, nilai composite reliability dan cronbach alpha masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi standar reliabilitas gabungan yang diantisipasi.

### **Analisis Inner Model**

Analisis ini dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen, dapat memberikan jawaban atas pertanyaan yang telah dihipotesiskan sebelumnya tentang hubungan antar variabel laten.

### *Path Coefficient*

Koefisien jalur (path coefficients) merupakan nilai yang diperlukan untuk menunjukkan sudut pandang hubungan pada variabel, terlepas dari apakah hipotesis tersebut bergerak ke arah yang positif atau negatif. Koefisien jalur biasanya berkisar dari -1 hingga +1, dengan nilai antara 0 dan +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat dan 0 hingga -1 menandakan hubungan negative.

**Table 5.** *Path Coefficient*

**Sumber :** Output Program Smart PLS, 2023

	<i>Path coefficients</i>
<b>Kepemimpinan (X1) -&gt; Komitmen_(Z)</b>	0.375
<b>Kepemimpinan (X1) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.303
<b>Iklim Organisasi(X2) -&gt; Komitmen(Z)</b>	0.514
<b>Iklim Organisasi (X2) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.242
<b>Komitmen (Z) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.390

Berdasarkan tabel. 5 di atas, terdapat hubungan positif antar variabel, dengan nilai +0 , artinya jika setiap variable independent naik satu satuan, maka variable dependen yang dipengaruhi juga akan naik satu satuan.

#### **Path Determination ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menjelaskan, sebagian atau bersamaan, perubahan variabel dependen (Ghozali, 2018). Nilai antara 0 dan 1 adalah rentang koefisien determinasi ( $0 < R^2 < 1$ ). Selain itu, nilai R Square 0,75 dinyatakan dalam kelompok kuat, nilai R Square 0,5 dinyatakan dalam kategori sedang, dan nilai R Square 0,25 dinyatakan dalam kategori lemah, menurut Hair et al. (2011).

**Table 6.** Path Determination ( $R^2$ )

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

	<i>R-square</i>
<b>Komitmen (Z)</b>	0.721
<b>Sharia Engagement (Y)</b>	0.766

Berdasarkan tabel. 6 nilai R Square variabel Komitmen 0,721. Hal ini menunjukkan bahwa 72,1% variabel yang mempengaruhi Komitmen berhubungan dengan kepemimpinan dan iklim organisasi, sedangkan sisanya sebesar 27,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R Square variabel Sharia Engagement sebesar 0,766. Perhitungan ini memberikan penjelasan untuk tingkat 76,6% pada Sharia Engagement. Hal ini menunjukkan bahwa 76,6% keputusan pembelian didorong oleh faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan, iklim organisasi dan komitmen, sedangkan sisanya sebesar 23,4% dipengaruhi oleh factor variable lain.

#### **Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

*Predictive Relevance* adalah salah satu pengujian yang digunakan oleh untuk menunjukkan seberapa baik nilai observasi dihasilkan dengan memeriksa nilai Q Square Ghozali (2016). Q-square mengukur relevansi prediktif suatu model ( $> 0$  dianggap baik dan model tersebut relevan secara prediktif), sedangkan  $Q^2$  menilai relevansi prediktif dari konstruksi endogen.

**Table 7.** Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

	<i>Q<sup>2</sup> predict</i>
<b>Komitmen (Z)</b>	0.7
<b>Sharia Engagement (Y)</b>	0.71

Berdasarkan hasil tabel.7 maka komitmen dan sharia engagement dalam model tersebut sudah baik dan relevan secara predikti, karena mempunyai angka  $Q^2$  pada komitmen  $0,7 > 0$  dan Sharia Engagement  $0.71 > 0$ .

#### **Goodness of Fit (GoF)**

Merupakan pengukuran satu-satunya yang digunakan untuk memverifikasi bahwa model struktural dan model pengukuran secara keseluruhan memiliki performa yang sama. GoF dihitung

dengan mengalikan nilai rata-rata model R2 dengan akar kuadrat rata-rata indeks komunalitas. Menurut Ghazali dan Latan (2012), kisaran nilai GoF adalah 0 sampai 1, dengan 0,1 menunjukkan GoF kecil, 0,25 menunjukkan GoF sedang, dan 0,36 menunjukkan GoF besar. Nilai GoF di PLS-SEM perlu dicari secara manual.

$$\begin{aligned}
 Gof &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0,585 \times 0,743} \\
 &= \sqrt{0,434} \\
 Gof &= 0,659
 \end{aligned}$$

Gambar 3. Perhitungan Goodness of Fit (GoF)

Hasil perhitungan rumus menunjukkan bahwa nilai GoF yang dihasilkan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori GoF besar dengan nilai 0,659. Dengan demikian, model dianggap memiliki kinerja baik (Good Fit).

### Analisis Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya memiliki hubungan atau pengaruh secara statistik, seperti yang di hipotesiskan sebelumnya, atau mungkin juga menentang hipotesis tersebut.

### Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

Analisis Pengujian Hipotesis dilakukan dengan bootstrapping pada software SmartPLS 4.0. Hasilnya dievaluasi dengan melihat apakah path coefficient dengan t-statistic >1.96 dan p-value < 0.05. Jika hasilnya positif, maka hipotesis dianggap valid. Ini berdampak positif dan signifikan pada variabel endogen dan eksogen.

Table 8. Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
<b>Kepemimpinan (X1) -&gt; Komitmen(Z)</b>	0.375	0.379	0.127	2.955	0.003
<b>Kepemimpinan (X1) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.303	0.308	0.108	2.814	0.005
<b>Iklm Organisasi(X2) -&gt; Komitmen_(Z)</b>	0.514	0.512	0.132	3.887	0.000
<b>Iklm Organisasi(X2) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.242	0.240	0.113	2.134	0.033
<b>Komitmen (Z) -&gt; Sharia Engagement(Y)</b>	0.390	0.388	0.102	3.827	0.000

Berdasarkan tabel. 8 menunjukkan nilai statistik T >1,96 dan nilai P < 0,05, dari keenam hipotesis yang berpengaruh langsung diterima, dan berpengaruh.

- H1 : Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap *Sharia Engagement* (Y).

Tabel. 9 menunjukkan hasil *path coefficient* yaitu 0,375 (positif), T-statistik sejumlah 2,955 > 1,96 serta *P-value* sejumlah 0,003 < 0,05. Sehingga H1 yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*” terbukti. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 37,5% pada *Sharia Engagement*.

- H2 : Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Sharia Engagement* (Y).

Tabel.9 menunjukkan hasil *path coefficient* yaitu 0,303 (positif), T-statistik sejumlah 2,814 > 1,96 serta *P-value* sejumlah 0,005 < 0,05. Sehingga H2 yang menyebutkan bahwa “Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*” terbukti. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Iklim Organisasi yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 30,5% pada *Sharia Engagement*.

- H3: Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Komitmen (Z)

Tabel. 9 menunjukkan hasil *path coefficient* yaitu 0,514 (positif), T-statistik sejumlah 3,887 > 1,96 serta *P-value* sejumlah 0,000 < 0,05. Sehingga H3 yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen” terbukti. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 51,4% pada Komitmen. Sehingga pengaruh tersebut berdampak signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan Komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya.

- H4 : Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Komitmen (Z)

Tabel. 9 menunjukkan hasil *path coefficient* yaitu 0,390 (positif), T-statistik sejumlah 2,134 > 1,96 serta *P-value* sejumlah 0,033 < 0,05. Sehingga H4 yang menyebutkan bahwa “Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen” terbukti. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Iklim Organisasi yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 39 % pada Komitmen.

- H5 : Pengaruh Komitmen (Z) terhadap *Sharia Engagement* (Y).

Tabel. 9 menunjukkan hasil *path coefficient* yaitu 0,242 (positif), T-statistik sejumlah 3,827 > 1,96 serta *P-value* sejumlah 0,000 < 0,05. Sehingga H5 yang menyebutkan bahwa “Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*” terbukti. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Komitmen yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 24,2% pada *Sharia Engagement*.

### **Path Coefficients (Pengaruh Tidak Langsung)**

**Table 9.** *Path Coefficients* (Pengaruh Tidak Langsung)

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P values</i>
----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------

<b>Kepemimpinan_(X1) -&gt; Komitmen_(Z) -&gt; Sharia Engagement_(Y)</b>	0.146	0.146	0.064	2.304	0.021
<b>Iklim_Organisasi_(X2) -&gt; Komitmen_(Z) -&gt; Sharia Engagement_(Y)</b>	0.200	0.199	0.078	2.554	0.011

- H6 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen  
Tabel 10. menunjukkan hasil *path coefficient* dari Kepemimpinan terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen yaitu 0,146 (positif), dengan nilai T-statistik sejumlah 2,304 > 1,96 serta P-value sejumlah 0,021 < 0,05. Sehingga H6 yang menyebutkan bahwa “Melalui komitmen sebagai variabel intervening, kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*” terbukti.
- H7 : Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen  
Tabel 10. menunjukkan hasil *path coefficient* dari Kepemimpinan terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen yaitu 0,200 (positif), dengan nilai T-statistik sejumlah 2,554 > 1,96 serta P-value sejumlah 0,011 < 0,05. Sehingga H7 yang menyebutkan bahwa “Melalui Komitmen sebagai variabel intervening Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *Sharia Engagement*” terbukti.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap *Sharia Engagement* (Y).

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sharia Engagement*. Instruksi kerja dan tugas kepada bawahan sudah jelas dan dilakukan dengan baik oleh pemimpin Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Pengarahan intruksi selalu disampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya pada saat briefing di pagi hari adalah salah satu cara pemimpin dalam mempengaruhi karyawan agar dapat menyelesaikan target pekerjaan dengan baik dan merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh. Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang kuat dan menguntungkan pada keterlibatan karyawan. Sehingga pengaruh kepemimpinan tersebut berdampak signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *Sharia Engagement* dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Kepemimpinan yang sudah digambarkan dengan baik di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya antara lain Kemampuan komunikasi pemimpin terhadap strategi, hubungan kerja yang menyenangkan, instruksi kerja dan tugas kepada bawahan selalu jelas, pemberian tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, kepekaan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya, kepedulian dan arahan tepat untuk permasalahan yang terjadi, pemberian motivasi dan motivasi dalam bekerja. Kepemimpinan, khususnya tindakan pemimpin dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya harus memengaruhi budaya tempat kerja yang pada gilirannya memengaruhi motivasi karyawan dan menumbuhkan keterikatan.

Melalui rasa kepemilikan perusahaan dan keterlibatan penuh dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan mampu memperluas dan memperkuat ambisi pegawai dan memicu terciptanya *Sharia Engagement*. Semakin besar pengaruh seorang pemimpin yang dirasakan, semakin tinggi pula *Sharia Engagement* yang dirasakan pegawai. Sehingga pengaruh tersebut berdampak signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *Sharia Engagement* dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya, dengan melihat bahwa karyawan sudah mempunyai keyakinan akan dipertanggung jawabkan di akhirat, menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah., merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh. Memperkuat studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa iklim perusahaan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap keterlibatan syariah sebagian. Karyawan yang terlibat aktif dalam organisasi dihasilkan oleh organisasi dengan iklim organisasi yang memotivasi dan budaya kerja yang baik.

## 2. Pengaruh Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap *Sharia Engagement* (Y)

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 2 pada bab sebelumnya, variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sharia Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memperhatikan kembali indikator iklim organisasi, yang berarti lingkungan eksternal Bank BTN Syariah Cabang Surabaya memengaruhi perilaku karyawan, maka strategi organisasi yaitu strategi secara tidak langsung mempengaruhi iklim organisasi, lalu iklim organisasi paling banyak dipengaruhi oleh pengaturan dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya, kemudian kekuatan sejarah, sehingga mendapatkan inti bahwa sejarah dan masa lalu Bank BTN Syariah Cabang Surabaya memiliki pengaruh yang lebih besar pada sebuah organisasi semakin tua usianya. Iklim Organisasi sudah digambarkan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya dengan pemahaman karyawan tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, imbalan yang sesuai saat menyelesaikan tugas dengan baik, Hubungan antara pekerjaan dan tujuan perusahaan, strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi misinya, adanya timbal balik yang bermanfaat, ikatan yang erat dengan rekan kerja, dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari yang semuanya telah ada pada individu karyawan.

*Sharia Engagement* telah dipengaruhi dengan melihat bahwa karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya sudah mempunyai keyakinan akan dipertanggung jawabkan di akhirat, menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah., merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh. Hal tersebut telah mempengaruhi *Sharia Engagement* seperti Memperkuat studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa iklim perusahaan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap keterlibatan syariah sebagian. Karyawan yang terlibat aktif dalam organisasi dihasilkan oleh organisasi dengan iklim organisasi yang memotivasi dan budaya kerja yang baik. Keterikatan individu terhadap organisasi berdasarkan keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan, dan tanggung jawab, serta kemampuan memperbaiki iklim organisasi melalui lingkungan eksternal, strategi, perilaku kepemimpinan, struktur organisasi,

dan sejarah organisasi, merupakan implikasi manajerial dari pengaruh tersebut. iklim organisasi pada *Sharia Engagement* [23].

### 3. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Komitmen ( $Z$ )

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 2 pada bab sebelumnya, variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen. Hal ini terlihat dari rata-rata jawaban sangat setuju/setuju responden terhadap topik terkait kepemimpinan terhadap komitmen, bahwa komitmen karyawan terhadap pimpinan mereka akan bergantung apakah mereka memiliki pemimpin dengan kepemimpinan yang kuat atau tidak. Pemimpin di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya sudah melaksanakan perannya dengan baik pada saat bekerja, seperti selalu melakukan kunjungan setiap unit setiap harinya, melakukan evaluasi keluhandaan masalah pada setiap cabang di setiap minggunya, serta selalu berpacu pada target-target yang harus segera hijau atau baik. Karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya sudah berkontribusi dengan baik untuk kemajuan organisasi dengan bekerja menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pemimpin. Kepemimpinan yang sudah digambarkan dengan baik di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya antara lain Kemampuan komunikasi pemimpin terhadap strategi, hubungan kerja yang menyenangkan, instruksi kerja dan tugas kepada bawahan selalu jelas, pemberian tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, kepekaan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya, kepedulian dan arahan tepat untuk permasalahan yang terjadi, pemberian motivasi dan motivasi dalam bekerja

Kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menginspirasi dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi, yang selanjutnya menumbuhkan komitmen[5]. Menurut penelitian, kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen staf terhadap bisnis meningkat seiring dengan peningkatan kepemimpinan untuk setiap karyawan. Hal ini menunjukkan bagaimana pemimpin Bank BTN Syariah Cabang Surabaya dapat meningkatkan komitmen dengan menguatkan pegawai tentang tujuan organisasi, seperti visi dan misi organisasi sehingga kepuasan dalam bekerja. Tingkat komitmen organisasi seseorang menunjukkan bagaimana perasaannya tentang pekerjaannya. Hal ini terlihat dari pandangan optimis karyawan terhadap pekerjaan mereka dan setiap tantangan yang mereka hadapi. Sehingga disimpulkan pengaruh kepemimpinan tersebut berdampak signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan Komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya.

### 4. Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen ( $Z$ )

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 4 pada bab sebelumnya, variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen. Ini berarti bahwa iklim organisasi yang positif untuk karyawan dapat meningkatkan komitmen mereka kepada perusahaan. Pada penelitian ini ukuran item tertinggi terlihat pada pemahaman karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya tentang strategi perusahaan dalam mencapai

tujuan dan visi misinya. Pemahaman karyawan tentang strategi dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan merupakan bentuk komitmen yang dicerminkan oleh karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Sehingga dapat diketahui pengaruh tersebut berdampak signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan Komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Iklim Organisasi sudah digambarkan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya dengan pemahaman karyawan tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, imbalan yang sesuai saat menyelesaikan tugas dengan baik, Hubungan antara pekerjaan dan tujuan perusahaan, strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi misinya, adanya timbal balik yang bermanfaat, ikatan yang erat dengan rekan kerja, dukungan dari rekan – rekan dalam menyelesaikan tugas sehari yang semuanya telah ada pada individu karyawan.

Sesuai dengan hipotesis pertama penelitian sebelumnya yang mengklaim bahwa komitmen secara signifikan dipengaruhi secara positif oleh iklim organisasi. Hal ini menunjukkan bagaimana pemimpin Bank BTN Syariah Cabang Surabaya dapat meningkatkan komitmen dengan menguatkan pegawai tentang tujuan organisasi, seperti visi dan misi organisasi sehingga kepuasan dalam bekerja. Definisi iklim organisasi studi ini mengacu pada keadaan psikologis karyawan dalam kaitannya dengan lingkungan eksternal, tujuan, imbalan, keterlibatan, strategi, kepemimpinan, struktur kebijakan, dan peraturan, serta tanggung jawab lain yang mungkin berdampak pada seberapa baik karyawan melakukan tugasnya. Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa semakin menguntungkan Iklim Organisasi,, semakin banyak karyawan merasa bahwa mereka memiliki hubungan pekerjaan yang baik dan dapat bertindak secara mandiri di tempat kerja, sehingga menghasilkan tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasinya.

##### 5. Pengaruh Komitmen (Z) terhadap *Sharia Engagement* (Y).

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 5 pada bab sebelumnya, variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *Sharia Engagement* dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya[19], komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan komitmen organisasi yang tinggi akan terlihat juga peningkatan *employee engagement*. Rasa kesetiaan yang kuat, kemampuan menunjukkan kompetensi dan kredibilitas diri, serta kemampuan mengidentifikasi perusahaan dengan mengidentifikasi cita-cita yang berkembang dalam organisasi merupakan karakteristik lain dari komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Menjadi bagian dalam perusahaan sudah tertanam dengan baik di hati karyawan Bank BTN Syariah Cabang Surabaya sehingga dapat menemui keterikatan *Sharia Engagement* yang mereka rasakan,

Penelitian sebelumnya memaparkan *Sharia Engagement* digunakan untuk menggambarkan konstruksi komitmen yang unik dan spesifik terhadap pencapaian pekerjaan seseorang yang mencakup komponen perilaku kognitif, emosional, dan spiritual yang terkait dengan kinerja seseorang [3]. Untuk mendorong *Sharia Engagement* komitmen organisasi harus ditingkatkan

karena organisasi membutuhkan loyalitas dan memperhatikan karyawan[24]. Oleh karena itu untuk menjamin keberhasilan bisnis organisasi sesuai dengan Syariah dengan menumbuhkan *Sharia Engagement* melewati perilaku yang memotivasi kinerja organisasi, dan kapasitas karyawan sehingga dapat menumbuhkan komitmen di dalam diri karyawan.

#### **6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen**

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 6 pada bab sebelumnya, melalui variabel komitmen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *Sharia Engagement* dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Hal ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya yang sudah baik dalam mempengaruhi para bawahan untuk menjadi lebih optimis, percaya diri, dan berdedikasi pada tujuan dan misi organisasi. Rasa kesetiaan yang kuat, kemampuan menunjukkan kompetensi dan kredibilitas diri, serta kemampuan mengidentifikasi perusahaan dengan mengidentifikasi cita-cita yang berkembang dalam organisasi merupakan karakteristik lain yang sudah di gambarkan dari komitmen dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Dengan begitu kepemimpinan dan bagaimana para karyawan diarahkan akan berdampak pada komitmen organisasi mereka dalam menumbuhkan *Sharia engagement* di dalam diri karyawan dengan melihat bahwa karyawan sudah mempunyai keyakinan akan dipertanggung jawabkan di akhirat, menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah., merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh.

Sejalan dalam studi *Sharia engagement* dibangun melalui penerapan tipe kepemimpinan dan komitmen organisasi dari karyawan Keterlibatan karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung merasa lebih terikat dan bertanggung jawab terhadap perusahaan berkat mekanisme mediasi komitmen organisasi. Karyawan lebih cenderung menampilkan perilaku proaktif, seperti keterlibatan aktif dalam pekerjaan organisasi, inisiatif, dan loyalitas organisasi yang lebih baik. Sehingga, total tingkat *Sharia Engagement* akan meningkat melalui mediasi Komitmen dan peran kepemimpinan.

#### **7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Sharia Engagement* melalui Komitmen**

Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 6 pada bab sebelumnya, melalui variabel komitmen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan *Sharia Engagement* dalam Bank BTN Syariah Cabang Surabaya. Iklim organisasi yang baik sudah mempengaruhi tingkat komitmen karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya, sehingga meningkatkan loyalitas serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan, karena loyalitas dan perhatian karyawan sangat penting bagi organisasi menumbuhkan *Sharia Engagement* didalamnya. Karyawan lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan ketika iklim organisasi lebih baik. Dengan melihat bahwa karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Surabaya sudah mempunyai keyakinan akan dipertanggung jawabkan di

akhirat, menjadikan tugas sebagai tanggung jawab, amanah dan ibadah., merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh

Sebelumnya dalam penelitian Iklim organisasi, telah didefinisikan sebagai karakter lingkungan fisik atau psikologis yang dialami oleh karyawan atau anggota organisasi, diperkirakan berdampak pada bagaimana perasaan dan tindakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Komitmen harus ditunjukkan melalui kemampuan dan kredibilitas karyawan, dengan memiliki rasa setia yang tinggi, dan mampu mengidentifikasi organisasi dengan mengenal nilai-nilai yang telah ditetapkan di dalamnya[. Komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan employee engagement. employee engagement bukanlah sikap melainkan itu adalah perilaku yang mendorong kinerja organisasi dengan sebuah kemauan, kemampuan karyawan untuk memastikan keberhasilan suatu organisasi. Dampak yang positif dan signifikan terhadap komitmen akan dihasilkan dari iklim perusahaan yang kuat, dengan itu dapat mempengaruhi dan meningkatkan persepsi karyawan terhadap tingkat *Sharia Engagement* mereka.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis data sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, berikut ini disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian: (1) Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Sharia Engagement; (2) Melalui komitmen sebagai variabel intervening, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Sharia Engagement.(Rohmani and Hidayat 2024)

Maka dengan temuan penelitian menggunakan model persamaan struktural (SEM) maka kepemimpinan iklim organisasi, dan komitmen secara langsung memiliki dampak positif yang kuat pada Sharia Engagement. Selanjutnya, kepemimpinan dan iklim organisasi secara signifikan meningkatkan Syariah Engagement pegawai Bank BTN Syariah Kota Surabaya melalui komitmen organisasi.

## Daftar Pustaka

- Basalamah, I., Ramli, H. M., Sinring, H. B., & Alam, R. (2019). Effect of commitment, compensation, and leadership on employee performance and sharia engagement as variable intervening. *International Journal of Accounting and Finance in Asia Pacific*, 2(1).
- Cahyadi, M. K., & Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan retensi pegawai kontrak di Bappeda Litbang Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(10), 5508. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i10.p11>

- Ekowati, S., & Finthariasari, M. F. (2021). Pengaruh affective commitment dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. *EKOMBIS Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 313–326. Retrieved from <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/1425>
- Indryani, M. R., Abadiyah, R., Sidoarjo, M., & Sidoarjo, M. (2022). Meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada BMT At-Taubah Bangil. *Jurnal*, 1(3).
- K. Organisasional, K. Dan, & S. Engagement. (n.d.). MAKASSAR. pp. 300–305. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/676/658>
- Kurniawan, W. (2019). Dampak positif sumber daya manusia Islami bagi SDM di Bank Syariah Mandiri KCP Ujung Tanjung Rohil. *Jurnal Nathiqiyah*, 2(1), 126–147.
- Lewangka, O., Sudirman, I., & Munizu, M. (2017). Employees engagement in the sharia perspective: Antecedent and effect on employee performance on sharia banks in Makassar City. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2(11). Retrieved from <https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2017/12/Employees-Engagement-in-the-Sharia-Perspective-Antesedent-and-Effect-on-Employee-Performance-on-Sharia-Banks-in-Makassar-City-1.pdf>
- M. R. L., & J. J. H. (2006). Human resource management: Manajemen, 6(1), 6.
- Marinda, V. S. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di era digital (studi kasus pada salah satu BUMN di bidang telekomunikasi). *Jurnal Study Manajemen dan Research*, 15(1), 85. <https://doi.org/10.55916/smart.v15i1.12>
- Nuraeni, G. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap sharia engagement pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 9(Juni), 12–23.
- Octaviani, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal Valuta*, 2(2), 156–170.
- Ott, S., & Hyde, S. (2022). Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen pendidikan. *Edu-Leadership*, 1(2), 235–246. Retrieved from <https://journal3.uin-alaudidin.ac.id/index.php/eduleadership/article/view/26459>
- Purnomo, E. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Sosio e-Kons*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v10i1.2399>
- Putri, G. A. M., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). Literature view pengorganisasian: SDM, tujuan organisasi dan struktur organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Radiansyah, R. R., & Rahman, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai (studi pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung). *Jurnal JISIPOL*, 6(2), 122–142.
- Rosyidah, S. D., & Nafif, F. (2022). Peran Bank Syariah dalam berbagai aspek bagi masyarakat Indonesia. *Jurnal Rekognisi Ekonomi Islam*, 1(2), 180–185.
- Salam, M. M. (2021). Pengaruh budaya organisasi, employee engagement, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja islami dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening (studi kasus pada bank BRI Syariah KC Semarang). *Jurnal Imara*, 5(2), 168–177.
- Siswanto, A. (2023). The influence of organizational culture on employee engagement: The role of organizational commitment as an intervening variable. *Greenation International Journal of Tourism Management*, 1(2), 171–183. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241>

- Suarningsih, N. L. P. (2013). Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di rumah sakit. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(2), 233–240. Retrieved from <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/565/575>
- Supriadi, Y. N., Imanuddin, D., Mutaqin, Z., Islam, U., Sunan, N., & Djati, G. (2021). Peran religio transformational leadership dan komitmen organisasi dan bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui mediasi sharia engagement. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1, 99–116. Retrieved from <http://valuasi.lppmbinabangsa.id/index.php/home/article/view/8>
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.
- Tho'in, M., & Muliastari, D. (2020). Analysis of work satisfaction, organizational commitments, and work engagement effect toward employee performance in sharia banks. *International Journal of Economic, Business, and Accounting Research*, 4(2), 222–228. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i02.1101>
- Widiarti, N., & Dewi, A. (2016). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 254575.
- Wijaya, R. S. (2018). Kepemimpinan dan iklim organisasi. ResearchGate, Juni. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/326059637\\_Kepemimpinan\\_dan\\_Iklim\\_Organisasi](https://www.researchgate.net/publication/326059637_Kepemimpinan_dan_Iklim_Organisasi)
- Yuliani, D., & Suhana, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jesya*, 6(1), 61–78. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.839>
- Yusuf, A. A., Layaman, L., & Wartoyo, W. (2017). Membangun kekuatan nilai perjanjian syariah dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan bank syariah di Indonesia. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 22(2), 375. <https://doi.org/10.32332/akademika.v22i2.814>
- Yusuf, W. A. A., & Layaman, L. (2016). Membumikan shari'a engagement dalam upaya meningkatkan kinerja. pp. 1–150.