

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN
MADIUN TAHUN 2023**

SKRIPSI



Oleh

JULIAN PERDANA PUTRA

19510112

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN
MADIUN TAHUN 2023**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Menempuh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

JULIAN PERDANA PUTRA

19510112

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2023

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui
Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan
Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023

SKRIPSI

Oleh

JULIAN PERDANA PUTRA

NIM : 19510112

Telah Disetujui Pada Tanggal 27 Oktober 2023

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui
Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan
Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023

SKRIPSI

Oleh

JULIAN PERDANA PUTRA

NIM : 19510112

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 10 November 2023

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji

Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002



2. Anggota Penguji

Farahiyah Sartika, M.M

NIP. 199201212018012002



3. Sekretaris Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005



Disahkan Oleh :

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Julian Perdana Putra
NIM : 19510112
Fakultas/ Program Studi : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN MADIUN TAHUN 2023” adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 15 November 2023

Hormat saya,



Julian Perdana Putra

NIM: 19510112

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirroohmanirrohim...

Puji syukur senantiasa terpanjatkan atas ke hadirat Allah SWT, yang maha pengasih dan maha penyayang

Persembahan karya kecilku untuk orang-orang yang selalu memberi dukungan dalam setiap langkah perjalananku

Terkhusus untuk ayahku Sujito, ibuku Sri Jumiati, dan adikku Vigo Dwi Gustinanda yang selalu ada dan selalu memberi dukungan dan arahan untuk terus menjadi lebih baik,

Semoga Allah swt senantiasa membalas kebaikan mereka dan semoga mereka selalu dalam lindungan-NYA

Amin...

HALAMAN MOTTO

“Tidak ada yang namanya kebetulan, semua yang kau raih adalah yang kau usahakan dan Tuhan takdirkan”

(Penulis)

“You can’t base your life on other people’s expectations”

Kamu tidak dapat mendasarkan hidupmu pada ekspektasi orang lain

(Stevie Wonder)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr.Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023” dapat terselesaikan.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun kita pada jalan kebaikan, yaitu agama Islam.

Penulis sangat menyadari, bahwasannya skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya campur-tangan pemikiran, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karenanya, pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Allah SWT, yang senantiasa melimpahkan Rahmat, Hidayah, serta Rezeki-Nya sehingga pengerjaan skripsi ini berjalan lancar.
2. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Bapak Ryan Basith Fasih Khan, M.M selaku dosen pembimbing saya, yang selalu mengawasi dan mengarahkan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan Birokrasi Fakultas Ekonomi yang telah bersedia berbagi ilmu serta pengalamannya selama pembelajaran di kelas perkuliahan.
7. Kedua orang tua saya, Bapak Sujito dan Ibu Sri Jumiati, serta adik saya Vigo Dwi Gustinanda yang telah banyak berkorban dalam memberikan doa, dorongan moral dan material yang tidak mungkin terhitung untuk saya.

8. Kepada Kepala instansi serta seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun yang telah bersedia memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Sahabatku kawan-kawan kontrakan, dan sahabat lainnya yang telah menemani selama berproses di Malang.
10. Rekan Manajemen angkatan 2019 UIN Malang yang telah membantu saya.
11. Serta seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Sampai akhirnya skripsi ini berhasil tersusun, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Penulis mengharapkan kritik serta saran supaya karya ini menjadi lebih baik. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatan bagi penulis dan pihak yang membaca, terkhusus bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Wallahul Muaffieq Ilaa Aqwamieth thariq

Wassalamu'alaikum. Wr.Wb.

Malang, 27 Oktober 2023



Julian Perdana Putra

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------|-------|
| LEMBAR PERSETUJUAN..... | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iv |
| SURAT PERNYATAAN | v |
| LEMBAR PERSEMBAHAN..... | vi |
| HALAMAN MOTTO..... | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| ABSTRAK | xvii |
| ABSTRACT | xviii |
| خلاصة | xix |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 10 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 10 |

| | |
|--|-----------|
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 10 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 12 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 12 |
| 2.2 Kajian Teori..... | 22 |
| 2.2.1 Kepemimpinan Spiritual..... | 22 |
| 2.2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | 32 |
| 2.2.3 Kepuasan Kerja..... | 41 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel..... | 44 |
| 2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 44 |
| 2.3.2 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Kepuasan Kerja | 46 |
| 2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja | 46 |
| 2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 48 |
| 2.4 Kerangka Konseptual..... | 49 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian | 49 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | 50 |
| 3.1 Jenis Penelitian..... | 50 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 50 |

| | |
|---|----|
| 3.3 Populasi dan Sampel..... | 51 |
| 3.3.1 Populasi | 51 |
| 3.3.2 Sampel..... | 51 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel..... | 52 |
| 3.5 Data dan Jenis Data | 52 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data..... | 53 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel | 53 |
| 3.8 Skala Pengukuran | 55 |
| 3.9 Analisis Data | 56 |
| 3.9.1 Analisis Deskriptif..... | 56 |
| 3.9.2 Teknis Analisis | 56 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 62 |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 62 |
| 4.1.1 Profil Perusahaan | 62 |
| 4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi..... | 62 |
| 4.1.3 Visi dan Misi Dispendukcapil Kabupaten Madiun | 63 |
| 4.1.4 Karakteristik Responden | 64 |
| 4.1.5 Deskripsi Jawaban Responden..... | 65 |
| 4.2 Analisis Data | 73 |
| 4.2.1 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS)..... | 73 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 74 |
| 4.2.3 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 78 |
| 4.2.4 Uji Mediasi | 79 |
| 4.2.5 Uji Hipotesis | 80 |
| 4.3 Pembahasan..... | 83 |
| 4.3.1 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 83 |
| 4.3.2 Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kepuasan kerja | 84 |
| 4.3.3 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja..... | 85 |
| 4.3.4 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i> | 86 |
| BAB 5 PENUTUP | 88 |
| 5.1 Kesimpulan | 88 |
| 5.2 Saran | 89 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 91 |
| LAMPIRAN | 97 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu | 16 |
| Tabel 3. 1 Indikator Variabel | 54 |
| Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Umur Koresponden..... | 64 |
| Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Jenis Kelamin Responden..... | 65 |
| Tabel 4. 3 Distribusi Karakteristik Pendidikan Responden..... | 65 |
| Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual..... | 66 |
| Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja ... | 68 |
| Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja ... | 70 |
| Tabel 4. 7 Outer Loadings | 74 |
| Tabel 4. 8 Cross Loadings | 75 |
| Tabel 4. 9 <i>Composite Reliability</i> | 76 |
| Tabel 4. 10 <i>Cronbach's Alpha</i> | 77 |
| Tabel 4. 11 R Square | 78 |
| Tabel 4. 12 Uji pengaruh langsung dan tidak langsung | 79 |
| Tabel 4. 13 Uji Hipotesis..... | 81 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual..... | 49 |
| Gambar 4. 1 Outer Weight | 73 |
| Gambar 4. 2 Hasil Uji Hipotesis..... | 81 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian | 97 |
| Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner | 101 |
| Lampiran 3 Surat Izin Penelitian | 108 |
| Lampiran 4 Surat Pernyataan Bebas Plagiarisme | 109 |
| Lampiran 5 Hasil Uji Penelitian | 110 |
| Lampiran 6 Jurnal Bimbingan | 112 |
| Lampiran 7 Biodata Peneliti..... | 114 |

ABSTRAK

Putra, Julian Perdana, 2023, SKRIPSI Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023”.

Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Kata kunci : Kepemimpinan Spiritual, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam instansi pelayanan publik, manajemen sumber daya manusia telah menjadi faktor kunci dalam mencapai kepuasan publik. Dalam konteks ini, Kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* menjadi topik yang krusial, karena gaya kepemimpinan spiritual yang tepat akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja mereka.

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS 4.0, instrumen pengumpulan data adalah kuesioner yang diukur dengan skala *likert*. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 100 responden, yaitu pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

ABSTRACT

Putra, Julian Perdana, 2023, THESIS. Title: "The Effect of Spiritual Leadership on Job Satisfaction Through Organizational Citizenship Behavior at the Population and Civil Registration Office of Madiun Regency in 2023".

Advisor : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Keywords : Spiritual Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

This study explores the influence of spiritual leadership on job satisfaction through Organizational Citizenship Behavior. In public service agencies, human resource management has become a key factor in achieving public satisfaction. In this context, spiritual leadership and Organizational Citizenship Behavior are crucial topics, as the right spiritual leadership style will increase employees' Organizational Citizenship Behavior, which in turn will impact their job satisfaction.

In this study using quantitative research. This research uses SmartPLS 4.0 software, the data collection instrument is a questionnaire measured on a Likert scale. This study has a sample of 100 respondents, namely employees of the Madiun Regency Population and Civil Registration Office.

The results of this study indicate that spiritual leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on job satisfaction, spiritual leadership has a significant positive effect on job satisfaction, spiritual leadership has a positive and significant effect on job satisfaction through Organizational Citizenship Behavior.

خلاصة

الرضا على الروحية القيادة تأثير " :الأطروحة عنوان ،2023 ،بيردانا جوليان ،بوترا ريجنسي في المدني والتسجيل السكان دائرة في التنظيمية المواطنة سلوك خلال من الوظيفي "2023 عام في ماديون

المشرف : ريان بسيط فصيح خان الماجستير.

التنظيمية المواطنة سلوك ،الوظيفي الرضا ،الروحية القيادة :المفتاحية الكلمات

سلوك خلال من الوظيفي الرضا على الروحية القيادة تأثير البحث هذا يستكشف عاملا البشرية الموارد إدارة أصبحت ،العامة الخدمة وكالات في .التنظيمية المواطنة المواطنة وسلوك الروحية القيادة تعد ،السياق هذا وفي .العام الرضا تحقيق في رئيسيا سلوك من سيزيد الصحيح الروحية القيادة أسلوب لأن ،الحاسمة المواضيع من التنظيمية الوظيفي رضاهم على تأثير النهاية في له سيكون مما ،الموظفين لدى التنظيمية المواطنة

SmartPLS 4.0 برنامج البحث هذا يستخدم .الكمي البحث البحث هذا يستخدم هذا يحتوي ليكرت مقياس باستخدام قياسه يتم استبيان عن عبارة البيانات جمع وأداة في المدني والتسجيل السكان دائرة موظفو وهم ،مستجيب مائة من مكونة عينة على البحث ماديون منطقة

سلوك على وكبير إيجابي تأثير لها الروحية القيادة أن الدراسة هذه نتائج أظهرت الرضا على وكبير إيجابي تأثير له التنظيمية المواطنة سلوك وأن ،التنظيمية المواطنة القيادة وأن ،الوظيفي الرضا على كبير إيجابي تأثير لها الروحية القيادة وأن ،الوظيفي إيجابي تأثير لها الروحية المواطنة سلوك خلال من الوظيفي الرضا على معنوي تأثير .الوظيفي الرضا على وكبير التنظيمية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia perusahaan adalah aset yang paling berharga, karena mereka berfungsi sebagai fokus dalam menerapkan kebijakan perusahaan dan operasi operasional. Bisnis harus bersedia mengambil risiko dan menghadapi konsekuensi, seperti beradaptasi dengan perubahan dan mendominasi persaingan, jika ingin bertahan. Jika proses, mesin, dan sumber daya keuangan perusahaan tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, mereka tidak akan dapat memberikan hasil terbaik. Sejumlah langkah pembaharuan, termasuk yang berkaitan dengan kualitas pengembangan sumber daya manusia, masih terus dilakukan untuk memenuhi permintaan layanan publik yang terus meningkat dan menjadi sorotan publik. Dalam hal kualitas karyawan, hal ini mencakup peningkatan produktivitas dan kebahagiaan kerja melalui kesediaan secara sukarela untuk mendukung dan membantu upaya karyawan lain, tanpa pamrih dan tanpa diminta.

Baik perusahaan publik maupun komersial, termasuk pemerintah, sangat menghargai sumber daya manusia, karena manusia merupakan perencana, penggerak, dan pengendali sumber daya organisasi lainnya. Hal ini sejalan dengan penegasan Manullang bahwa kualitas sumber daya manusia yang memiliki tanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi besar maupun kecil. (Manulang, 2004 : 19). Dengan

meningkatkan sumber daya manusia, sebuah organisasi dapat berkinerja lebih baik dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Organisasi adalah unit kompleks yang bertujuan untuk mendistribusikan sumber daya secara penuh untuk menyelesaikan tugas.

Pengembangan perilaku kewargaan organisasi karyawan merupakan salah satu sikap strategis dalam dimensi SDM. Pentingnya perilaku kewargaan organisasional (OCB) bagi organisasi disinggung oleh Satz (1964) dalam Sani (2011), yang menyatakan bahwa tanpa keterlibatan karyawan dalam perilaku ekstra peran, organisasi akan berubah menjadi sistem sosial yang rapuh dan cepat hancur oleh persaingan.

Menurut Rahmawaty (2016), *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tindakan sukarela yang dapat dilihat dan diamati. OCB adalah sebuah tindakan. Oleh karena itu, OCB sebenarnya didasari oleh motif atau nilai yang dominan. Perilaku sukarela tidak selalu merepresentasikan kemauan yang tulus. OCB memiliki cakupan yang lebih luas daripada komitmen pribadi karyawan karena definisi kewarganegaraan adalah tanggung jawab dan kecintaan pada pekerjaan yang dilakukan secara sukarela dan tanpa pengawasan. Perilaku OCB tidak disebutkan dalam deskripsi pekerjaan karyawan, tetapi sangat diharapkan karena berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Beberapa orang terus percaya bahwa kepuasan kerja memiliki dampak pada OCB dari waktu ke waktu dan bahkan hingga saat ini. Menurut Blau (dalam Sabran, 2009) dalam teori pertukaran sosial, jika karyawan merasa puas maka

kecenderungan untuk melakukan OCB semakin kuat karena muncul apa yang dikenal dengan norma timbal balik atau kontrak psikologis, karyawan yang merasa puas biasanya lebih mudah memberikan kontribusi yang melebihi peran (OCB) daripada yang lain. Menurut penelitian Murphy, Athanasou, dan King dari tahun 2002 (dikutip dalam Sani, 2011:5), kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB. Oleh karena itu, baik stimulus eksternal dari pimpinan untuk mendorong karyawan melakukan OCB maupun stimulus internal dari karyawan itu sendiri.

Salah satu dari sekian banyak variabel yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi adalah pemimpin. Dalam hal ini, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai tindakan apa pun yang diambil untuk membujuk orang lain agar mau bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang dianggap penting bagi perkembangan organisasi (Priyono, 2001). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk menetapkan tujuan organisasi, menginspirasi pengikut untuk berperilaku dengan cara yang memajukan tujuan tersebut, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, kepemimpinan juga memengaruhi cara pengikut menginterpretasikan peristiwa, merencanakan aktivitas untuk mencapai tujuan, dan menjunjung hubungan kerja sama dengan individu di luar kelompok (Rivai, 2005).

Kepemimpinan, menurut Robbins (2005), adalah kemampuan untuk membujuk kelompok untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Menurut Wahyusumidjo (1987), seseorang dikatakan cakap jika memiliki kepribadian, kemampuan, dan kecakapan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dapat

memberikan manfaat bagi organisasi dan tenaga kerjanya. Menurut Fry (2003), motivasi intrinsik dihasilkan oleh kepemimpinan spiritual melalui visi, harapan/keimanan, dan cinta altruistik, yang menghasilkan kelangsungan hidup spiritual melalui tujuan/panggilan dan keanggotaan. Menurut Fairholm (1996), pemimpin spiritual membantu para pengikutnya dalam menciptakan misi dan visi yang mengilhami tingkat dedikasi dan efektivitas organisasi yang lebih tinggi.

Serupa dengan hal ini, Nelson (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dapat membantu anggota staf untuk menemukan visi, nilai, dan pekerjaan yang memuaskan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fry (2003) Model kepemimpinan kausal yang dimaksudkan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dikenal sebagai kepemimpinan spiritual. Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggung jawab utamanya adalah mengelola dan memimpin organisasi jika ingin mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Keadaan organisasi yang dipimpin akan mempengaruhi bagaimana pemimpinnya bertindak, namun sebaliknya, perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap keadaan organisasi. Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka memainkan peran strategis yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan dan karakter yang kuat, pencapaian tujuan organisasi akan sulit dilakukan. Semangat kerja karyawan secara signifikan juga dipengaruhi oleh pengaruh para pemimpin. (Dewi, 2009).

Kepemimpinan spiritual diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual dan lebih mengandalkan kecerdasan spiritual dalam pengambilan keputusan. pemimpin yang bertindak sesuai dengan

hati nuraninya. Karena hati nurani mendorong pemimpin untuk bertindak secara arif dan bijaksana dalam peran kepemimpinannya, maka pentingnya hati nurani diterapkan dalam manajemen kepemimpinan. Perlu diketahui bahwa proses manajemen tidak hanya didominasi oleh pertimbangan rasional atau intelektual tetapi juga pertimbangan hati nurani untuk mencapai tujuan, baik bagi individu maupun organisasi. Tindakan kita selalu dituntun ke arah kebaikan oleh hati nurani. Hati nurani juga mampu mengenali mana yang benar dan mana yang salah. Oleh karena itu, jika Anda memimpin dengan hati nurani, dapat dipastikan perilaku curang atau korup tidak akan ditolerir (Surbakti, 2012).

Tujuan dari teori kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan spiritual adalah untuk menginspirasi motivasi intrinsik. Untuk menginspirasi diri sendiri dan orang lain agar merasakan rasa spiritualitas dalam hidup mereka melalui panggilan dan keanggotaan, memiliki makna dalam hidup mereka, serta merasa dipahami dan dihargai, seseorang harus memiliki nilai, sikap, dan perilaku tertentu. Mereka percaya bahwa mereka menjalani kehidupan yang memuaskan. Teori kepemimpinan spiritual dibangun di atas model motivasi intrinsik yang mendorong pertumbuhan cinta, harapan, dan visi altruistik. Melalui panggilan dan keanggotaan, kepemimpinan spiritual bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan hidup spiritual. Kepemimpinan spiritual membangun visi yang berusaha menanamkan rasa optimisme kepada para pengikut untuk masa depan. Untuk melakukan hal ini, pertama-tama Anda harus mengembangkan visi yang menginspirasi para pemimpin dan pengikut, kedua, membangun budaya sosial, berdasar nilai cinta altruistik dimana pemimpin dan

pengikut memiliki rasa keanggotaan, merasa dimengerti dan dihargai (Fry, 2003).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sholikhah et al.,(2019) Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, karyawan perlu secara aktif didorong, dimotivasi, dan digerakkan oleh kepemimpinan spiritual. Karyawan lebih cenderung menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dan memberikan segalanya untuk kebaikan organisasi ketika kepemimpinan spiritual hadir. Selain itu, kepemimpinan spiritual memiliki kapasitas untuk mengembangkan sikap konstruktif terhadap pekerjaannya (Sholikhah et al., 2019). Keadaan ini mendukung berkembangnya rasa nyaman dan senang (kepuasan kerja) sehingga berpengaruh pada perilaku kerja yang produktif, sebuah pendekatan kepemimpinan spiritual mampu mentransformasi anggota staf menjadi lebih produktif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Hermingsih, 2012; Mahyarni, 2019; Pio & Tampi, 2018; Wahyono et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pio et al., 2015; Sulisty, 2009; Supriyanto et al., 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut masih terdapat ketidakkonsistensian hasil, ada yang berpengaruh dan ada yang tidak berpengaruh.

Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah et al., (2019); Supriyanto et al., (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pio & Lengkong, 2020; Pio & Tampi, 2018) menunjukkan

bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dari penelitian tersebut masih terdapat ketidakkonsistensian hasil. Ada yang pengaruh positif dan ada yang berpengaruh tidak langsung.

Terdapat juga penelitian yang telah dilakukan oleh (Anwar & Ahmadi, 2021; Indarti et al., 2017; Lestari & Ghaby, 2018; Lukito, 2020; Putri & Supriadi, 2022; Supriyanto et al., 2020; Zaman & Tjahjaningsih, 2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Mendo, 2016) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian tersebut masih terdapat ketidakkonsistensian hasil, ada yang berpengaruh positif dan signifikan dan ada yang berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidak konsistensian pada hasil penelitian, sehingga perlu adanya penelitian lebih mendalam mengenai kepemimpinan spiritual pada kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* yang didukung oleh literatur dan pengembangan variabel dengan tujuan memperoleh hasil akurat. Beberapa fenomena penelitian sebelumnya yang mempunyai hasil berbeda sehingga membutuhkan pembaruan fenomena. Melihat kondisi kinerja instansi pelayanan publik yang mempunyai tuntutan dan tekanan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab secara internal dan perlu adanya kerjasama antar karyawan maupun pimpinan serta kesadaran dalam menjalankan kinerja organisasi agar instansi pelayanan publik mampu memberikan pelayanan

kepada masyarakat secara efektif (Khan & Yuniawan, 2019).

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pelayanan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil. Dimana di dalam dinas tersebut menjalankan tugas-tugas sebagaimana dimaksud yaitu, perumusan kebijakan teknis bidang kependudukan dan pencatatan sipil, penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan umum, pembinaan dan pelaksanaan tugas sebagaimana yang di maksud, pengelolaan ketatausahaan, dan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah wewenang dan bertanggung jawab kepada Bupati atau Walikota. Di dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil terdapat berbagai bidang yang harus dikerjakan oleh pegawai yaitu bidang sekretariat, bidang pelayanan pendaftaran penduduk, bidang pelayanan pencatatan sipil, bidang pengelola informasi administrasi kependudukan, serta bidang pemanfaatan data dan inovasi pelayanan. Sesuai dengan Perda 2011 Nomor 13 Tentang Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Madiun Pasal 26 tentang kedudukan, tugas, dan fungsi disebutkan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang kependudukan dan pencatatan sipil yang dipimpin oleh Kepala Dinas, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun merupakan salah satu instansi pelayanan publik yang mempunyai visi sejalan dengan Bupati Madiun yaitu Terwujudnya Kabupaten

Madiun yang aman, mandiri, sejahtera dan berakhlak. Instansi pelayanan publik ini dinilai perlu mengembangkan kinerja karyawan serta menjunjung tinggi kepuasan publik yang didasari keterbukaan dan tanggung jawab diantara pimpinan dan jajaran dibawahnya, sehingga dapat tercapai visi dan misi yang diharapkan. Oleh sebab itu dalam hal ini praktik kepemimpinan spiritual dapat menjadi solusi untuk menciptakan visi dan nilai keselarasan secara strategis, pemberdayaan tim dan individu, dan akhirnya mendorong terciptanya kesadaran perilaku kewarganegaraan organisasi. Kepemimpinan spiritual yang dijalankan oleh pemimpin yang memiliki kualitas pribadi yang baik akan menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dengan objektif, mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi, serta akan berpengaruh terhadap kerja. Oleh karena itu kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai peran penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi khususnya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih terdapat ketidakkonsistensian hasil penelitian dan urgensi dalam pelayanan publik, dengan demikian peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat melatih kemampuan penulis untuk melakukan penelitian secara ilmiah dan merumuskannya dalam bentuk tertulis serta menerapkan ilmu secara teoritis yang peneliti terima

selama perkuliahan dan menghubungkannya dengan data yang peneliti peroleh dari lapangan. Dapat memperluas pengetahuan peneliti serta menjadi masukan mahasiswa Ilmu Ekonomi untuk mempersiapkan diri terjun ke dalam masyarakat

2. Manfaat bagi Instansi Pemerintah

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan informasi kepada pimpinan atau kepala instansi pemerintah ataupun pelayanan publik untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

3. Manfaat bagi masyarakat

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, menjadi acuan, dan sebagai sumber informasi bagi masyarakat umum yang menggunakan fasilitas pelayanan publik dalam instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1. (Supriyanto et al., 2020) yang berjudul “*The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction Mediated with Spiritual Leadership*”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan spiritual gagal memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja
2. (Supriyanto et al., 2018) yang berjudul “*Moderation Effect of Workplace Spirituality On The Organizational Citizenship Behavior*”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritualitas berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Spiritualitas tempat kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. (Lestari & Ghaby, 2018) yang berjudul “Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*

berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

4. (Indarti et al., 2017) yang berjudul “The Effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Performance”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. (Anwar & Ahmadi, 2021) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. (Hermingsih, 2012) yang berjudul “Spiritualitas dan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.
7. (Zaman & Tjahjaningsih, 2017) yang berjudul Pengaruh Modal Psikologi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
8. (Putri & Supriadi, 2022) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan

Kerja Karyawan PT. Patra Badak Arun Solusi”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

9. (Lukito, 2020) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD”. Untung Jaya Sidoarjo. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
10. (Sholikhah et al., 2019) yang berjudul “The Role of Spiritual Leadership in Fostering Discretionary Behaviors: The Mediating Effect of Organization Based Self-Esteem and Workplace Spirituality.”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
11. (Mahyarni, 2019) yang berjudul “The Influence of Spiritual Leadership and its Impacts on The Reduction of Workplace Deviant Behavior.”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
12. (Wahyono et al., 2020) yang berjudul “The Influence of Spiritual Leadership on Spirituality, Conscientiousness and Job Satisfaction and its Impacts on The Reduction of Workplace Deviant Behavior”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

13. (Pio et al., 2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja.
14. (Mendo, 2016) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kota Makassar”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
15. (Sulistyo, 2009) yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
16. (Supriyanto et al., 2016a) yang berjudul “The Effect of Spiritual Leadership on Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Behaviour (A Study on Nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia)”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
17. (Pio & Tampi, 2018) yang berjudul “The Influence of Spiritual Leadership on Quality of Work Life, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan spiritual tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB.

18. (Pio & Lengkong, 2020) yang berjudul “The Relationship Between Spiritual Leadership to Quality of Work Life and Ethical Behavior and Its Implication to Increasing The Organizational Citizenship Behavior”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian ini dan penelitian sebelumnya dapat dibandingkan karena keduanya menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Namun, landasan teoritis adalah letak perbedaannya. Penelitian ini mencakup kerangka teori dari perspektif Islam pada tiga variabel, yaitu kepemimpinan spiritual, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul | Variabel | Metodologi Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|---|
| 1. | (Supriyanto et al., 2020) “ <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction Mediated with Spiritual Leadership</i> ” | Variabel Bebas (X) : • OCB Variabel Terikat (Y) : • <i>Job Satisfaction</i> Variabel Mediasi (Z) : • <i>Spiritual Leadership</i> | • Metode pengambilan data <i>Proportional Random Sampling</i> • Alat analisis menggunakan <i>Partial Least Square</i> | • OCB berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. • Kepemimpinan spiritual gagal memediasi pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja. |

| | | | | |
|----|---|--|--|---|
| 2. | (Supriyanto et al., 2018) “Moderation Effect of Workplace Spirituality On The Organizational Citizenship Behavior” | Variabel Bebas (X) : • <i>Spiritual Leadership</i> Variabel Terikat (Y) : • OCB Variabel Mediasi (Z) : • <i>Workplace Spirituality</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengambilan data <i>Random Sampling</i> • Alat analisis menggunakan <i>Moderated Regression Analysis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap OCB • Spiritualitas tempat kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB. |
| 3. | (Lestari & Ghaby, 2018) “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” | Variabel Bebas (X) : • OCB Variabel Terikat (Y) : • Kepuasan Kerja (Y1) • Kinerja Karyawan (Y2) | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengambilan data <i>Stratified random sampling</i> | <ul style="list-style-type: none"> • OCB berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. |
| 4. | (Indarti et al., 2017) The effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Performance. | Variabel Bebas (X) : • Kepribadian (X1) • Komitmen Organisasi (X2) • Kepuasan Kerja (X3) Variabel Terikat (Y) : • OCB (Y1) • <i>Performance</i> (Y2) | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengambilan data sampel jenuh • Alat analisis menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 5. | (Anwar & Ahmadi, 2021) “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Variabel Bebas (X) : • OCB (X1) • Motivasi Kerja (X2) Variabel Terikat (Y) : • Kinerja Karyawan | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengambilan data menggunakan Teknik Slovin • Alat analisis <i>Path analysis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| | Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening | Variabel Intervening (Z) : • Kepuasan Kerja | | |
| 6. | (Hermingsih, 2012) “Spiritualitas dan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)” | Variabel Bebas (X) : • Spiritualitas Variabel Terikat (Y) : • Kepuasan Kerja (Y1) • OCB (Y2) | • Alat analisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> | • Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB |
| 7. | (Zaman & Tjahjaningsih, 2017) “Pengaruh Modal Psikologi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja” | Variabel Bebas (X) : • Modal Psikologi (X1) • OCB (X2) Variabel Terikat (Y) • Kinerja Variabel Mediasi (Z) • Kepuasan Kerja | • Metode pengambilan data <i>Purposive Sampling</i> • Alat analisis menggunakan Analisis Regresi Berganda | • OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 8. | (Putri & Supriadi, 2022) “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Patra Badak Arun Solusi” | Variabel Bebas (X) : • Kompensasi (X1) • Lingkungan Kerja (X2) • OCB (X3) Variabel Terikat (Y) : • Kepuasan Kerja | • Metode pengambilan data <i>Probability Sampling</i> • Alat analisis menggunakan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) | • OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |

| | | | | |
|-----|--|---|---|--|
| 9. | (Lukito, 2020) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo” | Variabel Bebas (X) : • OCB Variabel Terikat (Y) : • Kinerja Karyawan Variabel Mediasi (Z) : • Kepuasan Kerja | • Metode pengambilan data menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh • Alat analisis menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS) | • OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |
| 10. | (Sholikhah et al., 2019) The Role of Spiritual Leadership in Fostering Discretionary Behaviors: The Mediating Effect of Organization Based Self- Esteem and Workplace Spirituality. | Variabel Bebas (X) : • Kepemimpinan Spiritual (X1) Variabel Terikat (Y) : • OCB Variabel Mediasi (Z) • <i>Organization Based Self- esteem</i> (OBSE) | • Metode pengambilan data kuesioner melalui metode tatap muka • Alat analisis menggunakan <i>Partial Least Square</i> | • Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> |
| 11 | (Mahyarni, 2019) The Influence of Spiritual Leadership and its Impacts on The Reduction of Workplace Deviant Behavior. | Variabel Bebas (X) : • Kepemimpinan Spiritual Variabel Terikat (Y) : • Spiritualitas (Y1) • Kepuasan Kerja (Y2) • Perilaku menyimpang di tempat kerja (Y3) | • Metode analisis data menggunakan model struktural berdasarkan WarpPLS | • Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--|
| 12. | (Wahyono et al., 2020) The Influence of Spiritual Leadership on Spirituality, Conscientiousness and Job Satisfaction and its Impacts on The Reduction of Workplace Deviant Behavior. | Variabel Bebas (X) : <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Spiritual (X1) Variabel Terikat (Y) : <ul style="list-style-type: none"> • Spiritualitas (Y1) • Ketelitian (Y2) • Kepuasan Kerja (Y3) • Perilaku menyimpang di tempat kerja (Y4) | <ul style="list-style-type: none"> • Metode analisis data menggunakan model struktural berdasarkan WarpPLS | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |
| 13. | (Pio et al., 2015) “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan” | Variabel Bebas (X) : <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Spiritual Variabel Terikat (Y) : <ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Etis (Y1) • Kualitas Kehidupan Kerja (Y2) • Kepuasan Kerja (Y3) • Komitmen Organisasional (Y4) • Kinerja Karyawan (Y5) | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengambilan data menggunakan kuesioner dengan pendekatan kualitatif. • Alat analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja. |
| 14. | (Mendo, 2016) “Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara | Variabel Bebas (X) : <ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Warga Organisasi (X1) • Kompetensi (X2) • Budaya Organisasi (X3) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Explanatory Research</i> • Alat analisis yang digunakan adalah teknis analisis deskriptif dan analisis <i>Structural Equation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. |

| | | | | |
|----|--|--|---|---|
| | Indonesia (Persero) Tbk di Kota Makassar” | Variabel Terikat (Y) : • Kinerja Variabel Mediasi (Z) • Kepuasan Kerja Karyawan | <i>Modeling</i> (SEM). | |
| 15 | (Sulistyo, 2009) “Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan” | Variabel Bebas (X) : • Kepemimpinan Spiritual (X1) • Komunikasi Organisasional (X2) Variabel Terikat (Y) : • Kinerja Karyawan | • Metode pengumpulan data dengan wawancara dan kuesioner • Alat analisis yang digunakan berupa <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) | • Kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan |
| 16 | (Supriyanto et al., 2016a) The Effect of Spiritual Leadership on Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Behaviour (A Study on Nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia) | Variabel Bebas (X) : • Kepemimpinan Spiritual (X1) Variabel Terikat (Y) : • Spiritualitas tempat kerja (Y1) • Kepuasan Kerja (Y2) • Perilaku ihsan (Y3) | • Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner • Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i> | • Kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 17 | (Pio & Tampi, 2018) The Influence of Spiritual Leadership on Quality of Work Life, Job Satisfaction and | Variabel Bebas (X) : • Kepemimpinan Spiritual (X1) Variabel Terikat (Y) : | • <i>Explanatory Research</i> • Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation</i> | • Kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| | Organizational Citizenship Behavior. | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Kehidupan Kerja (Y1) • Kepuasan Kerja (Y2) • OCB (Y3) | <i>Modelling</i> (SEM) | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB. |
| 18 | (Pio & Lengkong, 2020) The Relationship Between Spiritual Leadership to Quality of Work Life and Ethical Behavior and Its Implication to Increasing The Organizational Citizenship Behavior. | Variabel Bebas (X) : <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Spiritual (X1) Variabel Terikat (Y) : <ul style="list-style-type: none"> • OCB (Y1) Variabel Mediasi (Z) : <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Kehidupan Kerja (Z1) • Perilaku Etis (Z2) | <ul style="list-style-type: none"> • Metode pengumpulan data <i>Random Sampling</i>. • Alat analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap OCB. |

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan Spiritual

2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan yang dengan sungguh-sungguh menjunjung tinggi spiritualitas dan prinsip-prinsip moral. Dengan memberdayakan, memulihkan, dan mengandalkan orang-orang yang berhubungan dengan mereka, para pemimpin spiritual bekerja dengan cara yang memuaskan hati. Para pemimpin spiritual tidak hanya dapat menyumbangkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka untuk pekerjaan mereka. Sebagai perwujudan dari komitmen mereka yang terdalam, yaitu komitmen terhadap spiritualitas, mereka berinvestasi penuh terhadap para aktivis organisasi yang mereka pimpin.

Kepemimpinan yang menghubungkan dimensi spiritual dan ketuhanan dikenal sebagai kepemimpinan spiritual. Oleh karena itu, kepemimpinan yang didasarkan pada etika agama adalah istilah umum untuk kepemimpinan spiritual. Menurut Tobroni (2015:133), kepemimpinan spiritual didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuatan untuk menggerakkan orang lain melalui keteladanan, kasih sayang, dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan dalam tujuan, proses budaya, dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memasukkan prinsip-prinsip spiritual sebagai prinsip panduan, nilai inti, dan filosofi kepemimpinan.

Model kepemimpinan spiritual ini dapat ditelusuri kembali ke Nabi Muhammad SAW dalam sejarah Islam. Beliau mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan efektif dengan karakteristik utamanya, yaitu siddiq (integritas), amanah (kepercayaan), tabligh (keterbukaan, hubungan antar manusia), dan fathanah (bekerja dengan cerdas). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang berasal dari hati, didasarkan pada prinsip-prinsip agama, dan mampu mengembangkan karakter yang patut diteladani. Gaya kepemimpinannya lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal dari hati nuraninya daripada faktor eksternal semata. Namun, kepemimpinan spiritual tidak berarti mengabaikan kecerdasan. Selain sangat rasional, kepemimpinan spiritual juga merangkul akal sehat di bawah arahan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Spiritual Leadership Theory (SLT), yang pertama kali diusulkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan kemudian diperbaharui pada tahun 2005, merupakan

salah satu teori tentang kepemimpinan spiritual yang muncul dalam beberapa tahun terakhir. Menurut Fry dkk. (2005), Spiritual Leadership Theory adalah pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja, kesejahteraan spiritual, dan kelangsungan hidup spiritual dengan visi, harapan/keyakinan, dan nilai altruisme (cinta kasih). Teori ini juga menggunakan model motivasi intrinsik..

Kepemimpinan spiritual dipandang sebagai paradigma untuk pengembangan dan perubahan organisasi yang terutama dikembangkan untuk mempengaruhi motivasi intrinsik orang dan mempromosikan pengembangan organisasi pembelajaran. Kepemimpinan spiritual didefinisikan oleh Fry (2008) sebagai keyakinan, watak, dan tindakan para pemimpin strategis yang diperlukan untuk menginspirasi orang lain dan diri sendiri melalui panggilan dan keanggotaan, yang menghasilkan rasa kesejahteraan spiritual.

Giacalone et al., (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual juga dapat dipandang sebagai upaya untuk menginspirasi orang lain sehingga mereka dapat menjadi lebih baik, lebih berenergi, dan terikat pada pekerjaan mereka. Hal ini menjadi dasar bagi kemampuan untuk menerjemahkan kapasitas untuk bertahan hidup secara spiritual menjadi emosi ketertarikan, minat, dan kepedulian terhadap pekerjaan dan orang-orang di sekitar tempat kerja, yang mengarah pada peningkatan komitmen dan efektivitas dalam perilaku organisasi.

Setiap orang adalah pemimpin dalam konsep Islam, setidaknya dalam lingkungannya sendiri atau sebagai pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi, jika gagasan ini dipahami, memegang posisi kepemimpinan bukanlah hal yang unik dan

selalu ada dalam sejarah manusia. Dalam firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat

30 :

نَم فِيهَا أَتَجْعَلُ قَالُوا ۖ خَلِيفَةً ۖ الْأَرْضِ فِي جَاعِلٌ إِنِّي لِلْمَلَائِكَةِ رَبِّكَ قَالَ وَإِذْ
مُأَعْلَى إِنِّي قَالَ ۖ لَكَ وَنَقْدَسُ كَ بِحَمْدِ نُسَبِّحُ وَنَحْنُ الدِّمَاءَ وَيَسْفِكُ فِيهَا يُفْسِدُ
تَعْلَمُونَ لَا مَا

Artinya : “Dan (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat, "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata, "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan mensucikan nama-Mu?" Tuhan berfirman, "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Hal ini ditegaskan kembali pada sabda nabi, “setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.

(Jusmaliani: 2011) Di jelaskan dalam QS. Ali Imran ayat 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : “Maka dengan rahmat dari Allahlah engkau (Muhammad) telah berlaku lembut kepada mereka karena jika engkau kasar, keras hati, niscaya mereka berpecah dari sekelilingmu. Lantaran itu, ampunkanlah mereka, dan mitakanlah ampun bagi mereka, dan ajaklah mereka bermusyawarah di dalam urusan itu, lantas apabila engkau telah teguh hati, maka bertawakkallah kepada Allah, karena sesungguhnya Allah itu cinta kepada mereka yang bertawakkal.

Ayat ini menuntut pemimpin yang keras dan tidak berperasaan akan gagal dalam upaya mereka memimpin. Yang terbaik di antara kalian adalah yang terbaik untuk keluarganya, dan aku adalah yang terbaik di antara kalian untuk keluargaku, Rosulullah SAW bersabda dalam hadis yang diriwayatkan oleh Tirmidzi. Rasulullah memiliki hubungan yang sangat baik dengan para istri, anak, dan cucu-cucunya selama membesarkan keluarganya. Antonio (2008) membagi karakteristik kepemimpinan religius Nabi ke dalam lima kategori: dekat dengan umat,

komunikasi yang efektif, pengkaderan, pendelegasian wewenang, dan keteladanan. Sesuai dengan QS. Al-Syuara" (26) "*dan berilah peringatan kepada kerabat-kerabatmu yang terdekat, dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman.*

Dalam penelitian yang dikemukakan oleh Suprayogo (2007), yang menyatakan bahwa sosok pemimpin adalah orang yang mengutamakan fikir, dzikir, dan amal shaleh, ditemukan bahwa literatur tentang kepemimpinan sangat luas dan terkadang saling bertentangan. Ia berpengetahuan luas, memiliki mata yang tajam, cerdas, berhati lembut, serta memiliki semangat dan jiwa pejuang. (Suprayogo 2007 dalam Yunus 2009 : 76)

2.2.1.2 Pendekatan Spiritualitas

Kewajiban bagi umat beragama untuk mengembangkan, menguatkan, atau menghidupkan lagi spiritualitas terlepas dari realitas spiritualitas yang penuh dengan paradoks. Dalam Zohar & Marshal (2000) Spiritualitas yang pada hakikatnya merupakan bentuk spiritualitas yang bersumber dari ajaran Tuhan, memiliki kekuatan spiritual yang lebih besar, murni, suci, terarah, dan kekal dibandingkan dengan spiritualitas sekuler yang memiliki karakter yang beragam. Oleh karena itu, penting untuk mewujudkan pengembangan spiritual di tengah-tengah kehidupan berorganisasi. Ada berbagai metode untuk menumbuhkan spiritualitas yaitu:

- a. *Pertama* melalui pendekatan teologik, yang dilakukan dengan mengelaborasi ajaran agama secara proporsional untuk memastikan bahwa ajaran tersebut memenuhi kebutuhan kehidupan sehari-hari masyarakat. Dalam situasi ini,

menjadi tanggung jawab para ilmuwan, akademisi, dan cendekiawan agama untuk menyusun dan merancang penciptaan model atau sistem pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan nyata dan mendesak dari masyarakat itu sendiri.

- b. *Kedua* melalui pendekatan psiko-politik, yang dilakukan dengan menciptakan teladan nasional. Pengembangan spiritualitas keagamaan, seperti nilai-nilai kebersihan, kejujuran, keadilan, kesederhanaan, kepedulian, ketulusan, dan cinta kasih yang bersumber dari ajaran dan sekaligus menjadi prinsip dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang diwujudkan melalui program percontohan nasional, cenderung lebih efektif dibandingkan dengan retorika apapun.
- c. *ketiga* melalui pendekatan sosio-kultural, dengan menciptakan budaya religius yang tulus. Dalam konteks ini, pendidikan agama harus diimplementasikan sebagai pengajaran praktis yang mengutamakan pertumbuhan moralitas dan aklaqulkarimah.

Imam Al-Ghazali menegaskan bahwa spiritualitas menggunakan pendekatan tasawuf (dalam Ancok, 2005:45); dalam hal ini, perspektif Al-Ghazali tercermin dalam konsepnya tentang fitrah yang dikenal dengan nama *al-Nafis al-Rabbaniyah*. Pembahasan mengenai spiritualitas dalam kehidupan manusia sangat erat kaitannya dengan gagasan Al-Ghazali tentang fitrah. Menurut Ghazali, ada tiga hal yang dikenal sebagai fitrah yang berdampak pada kepribadian manusia :

- a. *Nafsu (impuls primitif)*

Unsur jiwa (atau ruh) yang berupa nafsu memiliki kekuatan untuk mendorong melawan tabiat biologis dan mengundang diri sendiri untuk melakukan berbagai perbuatan baik atau buruk.

b. *Akal (renalistik rasionalistik)*

Kata Arab untuk kecerdasan adalah al-"aql. Frasa "memahami (mengetahui, mengerti) dan berpikir (mempertimbangkan)" adalah arti dari kata al-"aql, yang berasal dari frasa "aqola - ya "qilu - "aqlan." Kemampuan untuk memahami dan memikirkan sesuatu, yang dapat berupa ungkapan, penjelasan, fenomena, dan sebagainya, adalah arti dari al-"aql, menurut bentuk mashdarnya.

c. *Kalbu (spiritual)*

Dimensi ketuhanan yang dikenal sebagai Qolbu bersifat non-fisik. Tidak ada seorang pun yang mengetahui letak qolbu yang sebenarnya; yang diketahui adalah bagaimana qolbu diaplikasikan dalam bentuk akhlak. Qolbu lebih merupakan jalan menuju jati diri seseorang.

2.2.1.3 Kepemimpinan Perspektif Islam

Tiga perspektif yang berbeda-perspektif normatif, historis, dan teoritis-harus digunakan untuk memahami landasan konseptual dari perspektif Islam.

a. Pendekatan Normatif

Al-Quran dan hadits berfungsi sebagai sumber normatif untuk dasar-dasar konseptual kepemimpinan Islam, yang dibagi menjadi empat prinsip utama, yaitu:

1. Prinsip tanggung jawab dalam organisasi

Setiap orang adalah pemimpin dalam Islam, setidaknya dalam hal dirinya sendiri, dan dia diharapkan untuk bertanggung jawab atas kepemimpinannya, menurut hadis yang disebutkan di atas. Konsep utama yang harus dipahami pertama kali oleh seorang calon pemimpin adalah apa yang dimaksud dengan bertanggung jawab, untuk memastikan bahwa amanah yang diberikan kepadanya tidak disia-siakan.

2. Prinsip etika tauhid

Ajaran etika Tauhid membentuk dasar kepemimpinan Islam. Kriteria utama bagi seorang pemimpin, sebagaimana diuraikan oleh ajaran etika Tauhid membentuk dasar kepemimpinan Islam. Kriteria utama bagi seorang pemimpin, sebagaimana diuraikan oleh Allah SWT pada firman-Nya dalam surat Ali Imran (3) ayat 118 :

مَا دُوًّا وَحَبَالًا يَأْتُونَكُمْ لَا دُونَكُمْ مِّنْ بَطَانَةٍ تَتَّخِذُوا لَا ءَامِنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
قَدْ أَكْبَرُ صُدُورُهُمْ تُخْفِي وَمَا أَفْوَاهُهُمْ مِنَ الْبَغْضَاءِ بَدَتْ قَدْ عَنْتُمْ
تَعْقِلُونَ كُنْتُمْ إِنَّ ۖ آلَ ءَايَاتٍ لَّكُمْ بَيْنَنَا

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.*

3. Prinsip keadilan

Prinsip keadilan harus benar-benar ditegakkan untuk menjaga keseimbangan kepentingan dan mencegah stigma ketidakadilan, termasuk perlakuan terhadap kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan lainnya.

Firman Allah SWT dalam surat Shad (38) ayat 26 :

بَعَّتْ وَلَا بِالْحَقِّ النَّاسَ بَيْنَ فَاخُكُمْ الْأَرْضِ فِي خَلِيفَةً جَعَلْنَاكَ أَنَا يَدَاوُدَ
لَهُمُ اللَّهُ سَبِيلَ عَنِ ضَلُّونَ ۚ الَّذِينَ إِنَّ ۚ اللَّهُ سَبِيلَ عَنِ فَيُضَنَّكَ أَلْهُوَى
أَلْحِسَابِ يَوْمَ نَسُوا بِمَا شَدِيدٌ عَذَابٌ

Artinya :”Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

4. Prinsip kesederhanaan

Rasulullah SAW menekankan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan bukan minta dilayani dalam prinsip ini, yang mengatakan bahwa seorang pemimpin harus menjadi contoh kesederhanaan.

b. Pendekatan Historis

Al-Qur’an sangat penuh dengan narasi sejarah yang dapat berfungsi sebagai alat pengajaran dan bahan renungan bagi generasi mendatang. Perspektif historis ini dimaksudkan untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin Islam yang mempunyai sifat *sidiq*, amanah, *tabligh*, *fathonah*, yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Ada pelajaran moral yang tak ternilai dalam kisah-kisah yang terdapat dalam Al-Qur’an, hadits, sirah nabawiyah, sirah shabahah. Seseorang nabi pun bisa jatuh ke dalam lautan dosa karena khilaf, dan sejarah yang objektif akan mengungkapkan kebenaran tentang hal ini.

c. Pendekatan Teoritis

Ideologi Islam bersifat terbuka. Artinya, meskipun dasar-dasar konseptual ideologi Islam telah disempurnakan, Islam tidak melarang adanya pertukaran ide dan pemikiran dengan pihak-pihak di luar Islam, selama tidak bertentangan dengan Al Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW. Mengingat kompleksitas

permasalahan yang akan semakin kompleks seiring berjalannya waktu, dan sejarah Islam yang membangun landasan konseptual yang sesuai dengan perkembangan zaman, maka pengembangan ilmu pengetahuan dan kerangka kerja manajemen yang islami, selama masih dalam koridor keilmuan, tentu saja sangat dianjurkan.

2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan Spiritual

Menurut Fry dalam (Tanuwijaya, 2015), terdapat 5 indikator kepemimpinan spiritual :

a. *Vision*

Hal ini memiliki tiga tujuan: pertama, memperjelas arah umum perubahan; kedua, menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan yang lebih spesifik; dan ketiga, membantu mengkoordinasikan tindakan atau sudut pandang berbagai individu secara lebih efektif dan cepat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

b. *Hope/faith*

Sebuah harapan atau keyakinan yang digunakan untuk meyakini setiap orang ketika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan, visi, dan misi organisasi yang dipimpin.

c. *Altruistic Love*

Sebagai cara berpikir atau sebagai kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain.

d. *Meaning/ calling*

Menunjukkan bahwa anggota tim menganggap pekerjaan mereka berharga, bermakna, dan penting.

e. *Membership*

Peserta yang terlibat langsung dalam bisnis akan merasa dihargai atas pekerjaan yang telah mereka lakukan karena mereka terlibat langsung.

2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.2.1 Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku individu yang independen dan tidak terkait langsung dengan sistem penghargaan dan dapat meningkatkan efisiensi operasi organisasi.

Menurut Fitriastuti, OCB didefinisikan sebagai (a) perilaku sukarela, sebagai lawan dari tindakan paksa, pada hal-hal yang memajukan kepentingan organisasi; dan (b) Tindakan individu sebagai sarana kepuasan berbasis kinerja, sebagai lawan dari perilaku yang diperintahkan secara formal; (c) tidak terhubung secara nyata dengan sistem penghargaan resmi (Fitriastuti, 2013).

Karyawan yang terlibat dalam OCB melakukan lebih dari sekadar memenuhi persyaratan peran atau posisi mereka di tempat kerja untuk berkontribusi pada organisasi dan tempat kerja. Perilaku yang memprioritaskan kebutuhan kelompok atau komunitas di atas kebutuhan diri sendiri ini terkadang disebut sebagai perilaku ekstra peran atau menjadi tetangga yang baik yang menghargai interaksi sosial.

2.2.2.2 Faktor – Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Simanullang & Mangasi Erick Parulian (2010:21-26), mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut :

1. Budaya dan iklim organisasi

Organ (1995) menegaskan bahwa ada bukti kuat bahwa budaya organisasi merupakan faktor pemicu yang sangat penting dalam OCB. Menurut Sloat (1999), pekerja yang senang dengan pekerjaannya, memiliki atasan yang mendukung dan perhatian, serta merasa dibutuhkan oleh perusahaan, akan lebih mungkin untuk bekerja lebih dari yang seharusnya.

Budaya dan iklim organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan OCB di sana. Karyawan yang bekerja di lingkungan di mana mereka merasa dihormati dan diperlakukan secara adil oleh atasan mereka lebih mungkin untuk melakukan lebih dari apa yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka, mendukung tujuan organisasi setiap saat, dan memperlakukan atasan dengan hormat.

Kemunculan perilaku OCB secara individu dan kelompok dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati. Meskipun kepribadian mempengaruhi suasana hati (sampai batas tertentu), situasi, seperti budaya kelompok kerja dan faktor organisasi, juga berdampak. Oleh karena itu, karyawan cenderung lebih senang jika perusahaan menghargai mereka, memperlakukan mereka secara adil, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, karyawan akan dengan sukarela membantu rekan kerja mereka.

2. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan memberikan umpan balik dan bertindak dengan cara yang menyeimbangkan hubungan dengan bertindak sebagai warga negara yang baik.

3. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan dengan bawahan

Jika hubungan atasan dengan bawahan kuat, atasan akan memiliki pendapat yang baik tentang bawahan, yang akan memberikan kesan kepada bawahan bahwa atasan memberikan banyak dorongan dan dukungan kepada mereka. Akibatnya, bawahan memiliki kepercayaan dan rasa hormat yang lebih besar terhadap atasan mereka, yang memotivasi mereka untuk melakukan lebih dari apa yang diminta dari mereka.

4. Masa kerja

Karena variabel ini mengukur investasi karyawan di perusahaan, masa kerja dapat digunakan sebagai prediktor OCB. Karyawan yang sudah lama bekerja di suatu perusahaan akan merasakan kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Menurut Greenberg dan Baron 2002 (dalam Simanullang 2010:21-26) menunjukkan bahwa karena sifat-sifat pribadi seperti masa kerja memiliki dampak positif terhadap OCB, maka sifat-sifat tersebut juga memiliki dampak terhadap kinerja.

5. Jenis kelamin

Konrad et al., (2000) menunjukkan bahwa wanita lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kooperatif, ramah, dan suka menolong di tempat kerja dibandingkan pria. Selain itu, menurut beberapa penelitian, wanita lebih

memprioritaskan identitas interpersonal mereka dibandingkan pria, dan mereka juga terlibat dalam perilaku yang lebih suka menolong (Gabriel & Gardner (1990). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku membantu dan interaksi sosial di tempat kerja berbeda secara signifikan antara pria dan wanita.

2.2.2.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Podsakoff et al.,(2000:544-545), OCB bisa memengaruhi keefektifan organisasi oleh beberapa faktor :

1. Produktivitas rekan kerja dapat ditumbuhkan dengan OCB. Karyawan yang membantu rekan kerjanya akan mempercepat penyelesaian tugas-tugas tersebut, yang akan meningkatkan produktivitas mereka sendiri. Karyawan yang suka menolong akan membantu unit kerja kelompok secara keseluruhan dari waktu ke waktu dengan memberikan contoh yang baik (best practices).
2. Produktivitas para manajer dapat ditingkatkan dengan OCB. Karyawan yang berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab secara kewarganegaraan akan membantu manajer dalam mendapatkan rekomendasi atau umpan balik yang berwawasan luas dari para pekerja untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerjanya akan membantu manajer dalam mencegah krisis manajemen.
3. OCB dapat membantu mengefektifkan penggunaan sumber daya organisasi. Jika rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja, maka manajer tidak perlu melakukan hal yang sama. Hasilnya, manajer memiliki lebih banyak waktu untuk kegiatan lain. Karyawan yang menunjukkan ketelitian yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan manajemen yang minimal,

sehingga manajer dapat memberikan lebih banyak tanggung jawab dan meluangkan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas yang lebih penting. Organisasi akan menghemat uang untuk biaya pelatihan jika karyawan yang ada saat ini membantu karyawan baru dalam proses orientasi dan pelatihan. Karyawan yang berperilaku sportif akan membantu para pemimpin dalam menghindari menghabiskan waktu yang berlebihan untuk menyelesaikan keluhan karyawan yang sepele.

4. OCB dapat mengurangi kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya organisasi untuk pemeliharaan karyawan. Perilaku menolong memiliki manfaat untuk meningkatkan semangat, moral, dan kekompakan kelompok, yang membebaskan waktu dan sumber daya anggota kelompok dan pemimpin untuk kegiatan lain. Karyawan yang memperlakukan rekan kerja mereka dengan hormat akan meminimalisir gesekan di dalam kelompok, yang akan memangkas waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan perselisihan manajemen.
5. Upaya koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja dapat dilakukan secara efektif berdasarkan OCB. Koordinasi di antara anggota kelompok akan membantu dalam menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja (civic virtue), yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
6. Dengan menciptakan kesan bahwa perusahaan adalah tempat yang lebih diinginkan untuk bekerja, OCB dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Perilaku menolong dapat meningkatkan semangat kerja anggota kelompok, rasa kedekatan, dan rasa memiliki, yang akan meningkatkan kinerja organisasi dan

membantu bisnis dalam menemukan dan mempertahankan karyawan yang dapat diandalkan.

7. Stabilitas kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan adanya OCB. Kinerja setiap unit akan lebih stabil jika karyawan yang tidak masuk kerja atau memiliki beban kerja yang berat dibantu dalam melaksanakan tugasnya. Standar kinerja yang tinggi biasanya dijunjung tinggi secara konsisten oleh karyawan yang teliti.
8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Karyawan akan membantu dalam penyebaran informasi penting yang perlu diketahui organisasi jika mereka secara aktif berpartisipasi dalam rapat. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungannya akan ditingkatkan oleh karyawan yang menunjukkan perilaku yang teliti (seperti kesediaan untuk mengambil tanggung jawab baru dan mempelajari keterampilan baru).

2.2.2.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (2012) berpendapat bahwa perilaku *citizenship* atau ekstra peran ini diterapkan dalam 5 bentuk perilaku, yakni:

- a. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Dimensi ini berfokus pada kebutuhan orang lain, seperti membantu rekan kerja baru dan menyediakan waktu untuk mereka. Memberikan bantuan yang tidak diwajibkan adalah hasil dari dimensi ini.

- b. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian atau kedisiplinan)

Karakteristik yang bijaksana mencakup manajemen waktu yang efektif dan tingkat kehadiran yang tinggi. Perilaku ini bertujuan untuk melampaui apa yang

diharapkan pemberi kerja dari karyawannya atau bersifat sukarela dan tidak diwajibkan bagi mereka.

c. *Sportmanship* (perilaku yang sportif)

Kebajikan seperti sikap sportif yang baik dan kurangnya keluhan dan pengaduan. Tujuan dari sikap sportif yang baik adalah menghabiskan waktu sebanyak mungkin di dalam organisasi untuk usaha-usaha yang produktif. Bertindak dengan cara yang menoleransi kondisi yang tidak menguntungkan di tempat kerja tanpa mengajukan keberatan. Seseorang dengan tingkat sportivitas yang tinggi akan bersikap optimis dan menahan diri untuk tidak mengeluh. Semangat kerja karyawan akan meningkat berkat sikap sportif yang baik, dan orang-orang akan menjadi lebih sopan dan kooperatif, sehingga tempat kerja menjadi lebih menyenangkan.

d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Untuk mencegah masalah interpersonal, jagalah hubungan yang baik dengan rekan kerja. Orang yang memiliki kualitas ini menghormati dan peduli terhadap orang lain, termasuk bersikap sopan dan hormat kepada bawahan maupun atasan. Waktu dapat digunakan dengan lebih efisien dan masalah dapat dihindari dengan sopan.

e. *Civic virtue* (fungsi organisasi)

Mengambil inisiatif untuk menyarankan cara-cara untuk meningkatkan operasi atau prosedur organisasi dan melindungi sumber daya yang dimiliki organisasi adalah contoh perilaku yang menunjukkan tanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Aspek ini mengarah pada kewajiban yang dimiliki seseorang

terhadap organisasi untuk meningkatkan standar bidang pekerjaannya. Memberikan kesan pertama yang baik terhadap organisasi dapat dicapai melalui kewarganegaraan atau keanggotaan yang baik, seperti menjadi anggota komite atau melaksanakan tugas meskipun tidak diminta. Kebajikan kewarganegaraan dapat memberikan layanan penting yang dibutuhkan organisasi.

2.2.2.5 Organizational Citizenship Behavior Menurut Perspektif Islam

Manusia pada dasarnya adalah spesies zoon politik, yang berarti mereka tidak akan pernah bisa bertahan hidup sendiri dan selalu bergantung pada orang lain untuk mendapatkan bantuan. Gagasan ini menunjukkan bahwa manusia dan manusia lain tidak dapat hidup secara independen satu sama lain dan dari kerja sama yang saling menguntungkan. Bagi seorang Muslim, motivasi untuk mendapatkan ridha Allah SWT adalah hal yang mendorong faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya OCB. OCB memiliki keterkaitan dengan ta'wun, ukhwah, dan mujahadah. Islam sangat menekankan pada perilaku positif yang dapat memajukan kesejahteraan dan kenyamanan diri sendiri serta kesejahteraan orang lain. Sesuai dengan ayat 2 surat Al-Maidah dalam Al-Qur'an :

أَلْقَلْتُمْ لَأَوْ أَلْهَدَىٰ وَلَا أَلْحَرَامَ أَلْشَّهْرَ وَلَا أَللَّهَ شَعْبَرَ تُحَلُّوْا لَا ءَامِنُوا أَلَّذِينَ يَأِيَّهَا
حَلَلْتُمْ وَإِذَا َرَضُونَا بِهِمْ َرَّ مِّنْ فَضْلًا يَبْتَغُونَ أَلْحَرَامَ أَلْبَيْتِ ءَامِينَ وَلَا
أَن أَلْحَرَامَ أَلْمَسْجِدِ عَنِ صَدُوكُمْ أَن قَوْمٍ شَنَّانُ يَجْرِمَنَّكُمْ وَلَا َ فَاصْطَادُوا
نِ َوَالْعُدُوْا أَلْإِثْمَ عَلَيَّ تَعَاوَنُوا وَلَا ِ َوَالْتَفَوَى أَلْبِرِّ عَلَيَّ وَتَعَاوَنُوا ُ تَعْتَدُوا
أَلْعِقَابِ شَدِيدُ أَللَّهِ إِنَّ ِ أَللَّهِ وَاتَّقُوا

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa- id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu Telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali

kebencian(mu) kepada sesuatu kaum Karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (QS Almaidah : 2).

Kemudian dalam surat Al-Maidah ayat 80 sebagai berikut :

سَخَطَ أَنْ أَنْفُسُهُمْ لَهُمْ قَدَّمَتْ مَا نَسَبَ ۖ كَفَرُوا الَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَ مِنْهُمْ كَثِيرًا تَرَى
خُلِدُونَ هُمْ الْعَذَابِ وَفِي عَلَيْهِمُ اللَّهُ

Artinya :“Kamu melihat kebanyakan dari mereka tolong menolong dengan orang-orang kafir (musyrik). Sesungguhnya amat buruklah apa yang mereka sediakan untuk diri mereka, yaitu kemurkaan Allah kepada mereka, dan mereka akan kekal dalam siksaan” (QS. Al Maidah 80).

Dari ayat tersebut, jelaslah bahwa saling membantu, bekerja sama dengan cara yang menguntungkan kedua belah pihak, dan bekerja sama untuk kebaikan yang lebih besar sangat dianjurkan. Hal ini dikarenakan manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain dalam kehidupannya, baik di rumah maupun di tempat kerja. Karyawan harus bertindak profesional dan meningkatkan kinerja organisasi, sesuai dengan perusahaan. Karyawan yang bisa dan mau berkolaborasi sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja bisnis. Karena kemampuan saja, tanpa diimbangi oleh kemauan, tidak akan membawa kemajuan. Tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dengan bekerja di sana biasanya menentukan kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam bisnis.

Manusia adalah makhluk sosial, dan kita dianjurkan untuk menjaga hubungan dengan orang lain. Sesuai dengan apa yang Allah nyatakan dalam Surat Al-Hujurat ayat 10 :

وَنُزَحِّمَ لِعَلَّكُمْ اللَّهُ وَاتَّقُوا ۖ ۚ أَخَوِيكُمْ بَيْنَ فَاصِلِحُوا إِخْوَةَ الْمُؤْمِنُونَ إِنَّمَا

Artinya :“Orang-orang yang beriman itu sesungguhnya bersaudara, sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapatkan rahmat”. (QS Surat Al hujurat :10)

Ayat di atas menjadi contoh bagaimana orang harus berkomunikasi dengan jelas, bergaul, dan bekerja sama untuk kebaikan yang lebih besar. Alhasil, jika ada masalah, bisa diselesaikan secara damai dan tetap menjaga hubungan. Di tempat kerja, perilaku sukarela (OCB) diperlukan untuk menjaga hubungan intrapersonal di antara karyawan, mengurangi kemungkinan konflik, dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Tindakan-tindakan ini membuat kinerja organisasi menjadi lebih stabil, meningkatkan kapasitas organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, dan acuan kuat yang kuat untuk kerja sama tim dan kolaborasi lintas fungsi.

Dari beberapa ayat dan hadits yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa terlibat dalam OCB, atau bekerja melebihi panggilan tugas, adalah perilaku yang terpuji. Hal ini dapat menguntungkan bagi bisnis karena menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Apabila karyawan suatu organisasi mempunyai OCB, upaya untuk mengendalikan mereka akan menjadi kurang efektif karena mereka akan mampu mengatur perilaku mereka sendiri atau memutuskan apa yang terbaik bagi perusahaan.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2006:128), sikap kerja yang senang dan bergairah merupakan tanda kepuasan kerja. Sikap ini terlihat dari produktivitas, ketertiban, dan moral kerja. Kepuasan kerja, di sisi lain, adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan ketidaksesuaian antara banyaknya

ganjaran yang diterima karyawan dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, menurut Robbins (dalam Wibowo, 2007:323).

Menurut Hasibuan (2006:202), sikap kerja yang senang dan penuh pengabdian merupakan tanda kepuasan kerja. Sikap ini terlihat dari produktivitas, kedisiplinan, dan moral kerja. Di tempat kerja, di luar tempat kerja, atau kombinasi keduanya, orang mengalami kepuasan kerja. Isyandi (2004:137) menegaskan bahwa perasaan puas terhadap pekerjaan dapat membuat seseorang bahagia dalam bekerja atau dapat memenuhi nilai-nilai kerja.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sikap karyawan baik di dalam maupun di luar tempat kerja mencerminkan tingkat kepuasan kerja mereka. Sikap tersebut meliputi pengendalian diri dan prestasi kerja.

2.2.3.2 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2004) dalam Supriyanto & Maharani, (2013) menyebutkan terdapat beberapa indikator tentang kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri

Seorang karyawan termotivasi oleh pekerjaannya, yang meningkatkan antusiasme atau rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaannya.

2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian

Karyawan menikmati pekerjaan mereka ketika sikap, karakteristik, dan perilaku mereka sesuai dengan hasilnya.

3. Upah dan promosi

Contohnya termasuk kesesuaian kompensasi yang diterima dengan tugas yang diselesaikan atau kemungkinan promosi.

4. Rekan kerja

Karyawan lebih menikmati pekerjaan mereka karena rekan kerja mereka. Menawarkan bantuan di tempat kerja dari atasan.

5. Lingkungan kerja

Memiliki lingkungan kerja yang positif dan bisnis yang dikelola dengan baik.

2.2.3.3 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang/dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan).

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah dimuat dalam ayat-ayat Al-Quran. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu :

عِلْمٌ إِلَىٰ وَسْتَرْذُونَ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسِيرَىٰ أَعْمَلُوا وَقُلِ
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيُبَيِّنُكُمْ وَالشَّهَادَةِ الْعَيْبِ

Artinya : “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Semua aktivitas hidup dan kehidupan adalah amal dalam Islam karena dalam surah tersebut dijelaskan bahwa semua bentuk pekerjaan atau tindakan bagi seorang Muslim harus dilakukan secara sadar dan dengan tujuan tertentu, yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata.

Kepuasan kerja karyawan berkorelasi erat dengan seberapa adil karyawan diperlakukan oleh manajer perusahaan. Ayat 8 Surat Al-Maidah, yang menyatakan:

قَوْمٍ شَنَّانٍ يَجْرِمَنَّكُمْ وَلَا طَّ بِالْقِسْطِ دَاعٍ شَهَ لِلَّهِ قَوْمِينَ كُونُوا ءَامِنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
بِمَا يَرْخَبُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا طَّ لِلتَّقْوَى أَقْرَبُ هُوَ أَعْدِلُوا َّ تَعْدِلُوا إِلَّا عَلَى
تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui Apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al maidah : 8).

Masih dengan ayat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yaitu dalam surat As Saba' ayat 4 yang berbunyi :

كْرِيمٍ وَرِزْقٍ مَّغْفِرَةً لَهُمْ أَوْلَانِكَ َّ الصَّلِحَاتِ وَعَمَلُوا ءَامِنُوا الَّذِينَ لِيَجْزَى

Artinya : “Supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezki yang mulia”. (QS. As Saba' : 4).

Ayat-ayat di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa apa pun yang dilakukan manusia, pasti ada balasannya, terlepas dari apakah itu perbuatan yang buruk atau baik. Pekerjaan yang baik yang dihasilkan dengan ketekunan dan ketelitian akan meningkatkan nilai pekerjaan kita di mata orang lain dan akan memuaskan kita. Hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita karena hasilnya akan bermanfaat bagi orang lain.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan *Organizational Citizenship*

Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pilihan dan inisiatif individu, tidak terikat dengan sistem penghargaan formal organisasi, tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Artinya perilaku tidak termasuk

dalam hal ketenagakerjaan atau *job description* pegawai sehingga jika tidak dilakukan juga ada hukumannya. Perilaku ini dinyatakan dalam bentuk kemauan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan berkontribusi pada organisasi.

OCBIP (*Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective*) merupakan kesadaran diri seorang muslim untuk bekerja dalam suatu organisasi. Bekerja tidak hanya untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan *job description*, tetapi untuk meringankan beban organisasi dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan mencegah organisasi dari kerusakan. Perilaku ini ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela. Islam telah menekankan perilaku tersebut dengan maksud untuk kesejahteraan individu dan masyarakat.

Pandangan Islam menjelaskan bahwa perilaku yang berkaitan dengan kepentingan umum (*mashlahah*) sangat dianjurkan, karena Islam menganjurkan umatnya untuk selalu berhati-hati dalam bertindak. Tindakan tersebut harus berdasarkan kepentingan bersama, bukan berdasarkan kepentingan pribadi. Lebih lanjut dikatakannya bahwa setiap perbuatan harus didasarkan pada dua aspek, yaitu *al-dunya* (dunia) dan *al-akhirat* (akhirat) (Supriyanto et al., 2020)

Spiritualitas juga dianggap sebagai landasan penting untuk kepemimpinan bisnis yang efektif (Supriyanto et al., 2016b). Beberapa peneliti mengungkap pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Salam et al., (2015), Wekke, (2018), Herminingsih (2012) mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa OCB dan kepemimpinan spiritual saling berpengaruh.

2.3.2 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kaswan, 2012). OCB penting untuk keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, sehingga OCB perlu dimunculkan dan ditingkatkan. Kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi pegawai tentang pekerjaan mereka, oleh karena itu kepuasan kerja seseorang akan berbeda dengan lainnya. Kepuasan kerja dapat digambarkan dengan banyak indikator, seperti ke-sesuaian gaji, fasilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan karyawan untuk maju, pengawasan oleh pimpinan dan (Lestari & Ghaby, 2018) sendiri (Lestari & Ghaby, 2018).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chairul Anwar et al., 2021; Lestari et al., 2018; Lukito, 2020; Putri & Supriadi, 2022; Sani Supriyanto et al., 2020, Triyanto et al., 2009; Zaman & Tjahjaningsih, 2017) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, temuan dalam penelitian di atas memperlihatkan bahwasanya *Organizational Citizenship Behavior* adalah variabel penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang menghubungkan dimensi spiritual dan ketuhanan dikenal sebagai kepemimpinan spiritual. Oleh karena itu, kepemimpinan yang didasarkan pada etika agama adalah nama lain dari kepemimpinan spiritual.

Tobroni (2015) menyatakan bahwa keteladanan, pelayanan, kasih sayang, dan penerapan nilai-nilai dan sifat-sifat ilahi lainnya dalam tujuan, proses budaya, dan perilaku kepemimpinan merupakan contoh kepemimpinan spiritual yang memiliki kekuatan untuk menginspirasi, menggugah, menggerakkan, dan mengilhami melalui kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang menggabungkan prinsip-prinsip spiritual sebagai core belief, core values dan filosofi dalam perilaku kepemimpinan (Rahmawaty, 2016)

Kepemimpinan spiritual memiliki peran efektif untuk mendorong, memotivasi dan menggerakkan para karyawan agar berperilaku searah dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritual juga mendorong timbulnya ikatan emosional yang kuat dalam diri para karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga mampu membentuk sikap kerja yang positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong lahirnya perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja) sehingga berdampak pada perilaku kerja yang produktif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari, 2019;Rahmawaty, 2016;Wulandari et al., 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*

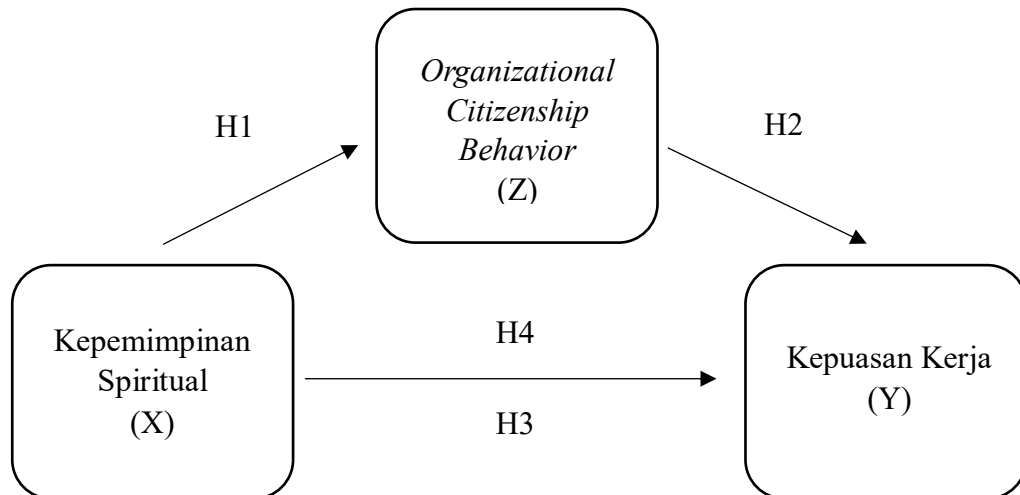
Praktek kepemimpinan terus berkembang dan memiliki kemampuan untuk berkembang menjadi spiritualitas, yang merupakan salah satu dimensi baru bagi pemimpin di masa depan. Menurut Yusof & Tahir (2011) kepemimpinan spiritual termasuk mengajarkan pengikut prinsip-prinsip yang benar dan menerapkan teknik yang memungkinkan pemerintahan sendiri. Kepemimpinan spiritual mendukung karyawan untuk memenuhi kebutuhan masa depan organisasi dengan menghasilkan kepercayaan sambil berfokus pada nilai cinta dan visi altruistik yang dimasukkan ke dalam budayanya. Kepemimpinan spiritual, sebagai model pengembangan dan transformasi organisasi, mengarah pada evolusi organisasi positif di mana kesejahteraan manusia dan kinerja tingkat organisasi hidup berdampingan dan dioptimalkan (Yusof & Tahir, 2011).

Sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa anggota melakukan perilaku positif karena OCB. Menurut Stamper & Van Dyne (2001), OCB merupakan bagian dari budaya organisasi yang berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap karakteristik karyawan. Ini juga merupakan kunci yang digunakan untuk mendukung keberlanjutan organisasi, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi (Supriyanto et al., 2020)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang menunjukkan pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior*, kepemimpinan spiritual, dan kepuasan kerja serta mengingat pentingnya peran OCB dalam meningkatkan kualitas suatu organisasi, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh

OCB terhadap kepuasan kerja, peran kepemimpinan spiritual yang memediasi OCB terhadap kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

- H1 : Diduga kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H2 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Diduga kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Peneliti akan menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menyelesaikan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2014:8) Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, metode penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen penelitian, dan menganalisis data tersebut secara kuantitatif dan statistik. Dalam penelitiannya, variabel independen dan dependen digunakan karena peneliti kuantitatif cenderung melihat hubungan antara variabel dengan objek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat. Dari variabel-variabel tersebut kemudian ditentukan tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Supriyanto & Maharani (2013) Penelitian ini bertujuan untuk memberikan solusi atau penjelasan atas masalah yang dihadapi. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk merumuskan masalah, mengidentifikasi solusi potensial, mengembangkan hipotesis, memilih variabel penelitian, mendapatkan gambaran yang jelas tentang masalah tersebut, dan memutuskan prioritas penelitian, untuk menyebutkan beberapa tujuan spesifik.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun yang beralamatkan di Jalan Merbabu 4, Kelurahan

Pangongangan, Kecamatan Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur. Ruang lingkup yang digunakan peneliti yaitu mengenai sumber daya manusia dalam hal pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Fenomena yang terjadi di sana dan relevansi studi kasus adalah alasan peneliti memilih lokasi ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kategori generalisasi yang terdiri atas hal-hal atau orang-orang yang sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan dibuat kesimpulannya. Oleh karena itu, populasi mencakup orang dan objek lainnya (Supriyanto & Maharani, 2013). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun yang berjumlah 100 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto & Maharani (2013) Sampel adalah komponen dari ukuran dan susunan populasi. Peneliti dapat menggunakan sampel jika populasinya cukup besar dan kecil kemungkinannya untuk mempelajari setiap anggota populasi. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun dengan total 100 orang pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampel merupakan teknik atau metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dari sebuah populasi (Sandu & Sodik 2015). Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yang melibatkan pemilihan sampel dari seluruh populasi (Sugiyono, 2012:73). Menurut Arikunto (2012:104) apabila jumlah populasinya kurang dari 100 orang , maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini total populasi adalah 100 responden, maka diambil dari keseluruhan populasi yang ada di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun dengan total 100 pegawai.

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, 2 metode pengumpulan data yang berbeda digunakan, yaitu:

- a. Menurut Sani & Masyhuri (2010) bahwa data primer adalah data yang diambil dari lapangan (*enumerator*) yang diperoleh melalui pengamatan, dan kuesioner.
- b. Data Sekunder

Menurut Indriantoro (1999) dalam (Sani & Masyhuri, 2010) bahwa data sekunder (*secondary*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait dan/atau pihak lain).

3.6 Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner adalah suatu proses dalam memperoleh data yang dilakukan dengan memberikan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan, yang kemudian diberikan secara langsung kepada responden.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel adalah prosedur yang melibatkan perhatian pada dimensi dan karakteristik yang dilambangkan oleh variabel yang digunakan. Setelah itu, variabel tersebut dipecah menjadi komponen-komponen yang dapat diukur untuk membuat pengukuran variabel menjadi lebih sederhana. Langkah-langkah operasional untuk variabel termasuk mendefinisikan variabel yang akan diukur dan kemudian membuat sejumlah pertanyaan. Tiga kategori variabel - independen, dependen, dan mediasi - digunakan untuk mengelompokkan variabel. Variabel dalam penyelidikan ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas (independent variabel) merupakan variabel yang menyebabkan terbentuknya variabel terikat. Variabel independent dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual (X).
2. Variabel terikat (dependent variabel) merupakan variabel yang muncul karena pengaruh variabel bebas. Variabel dependent dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).
3. Variabel mediasi (intervening variabel) merupakan variabel yang menjadi jembatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Supriyanto & Maharani, 2013). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Tabel 3. 1 Indikator Variabel

| Variabel | Indikator | Item |
|---|---|---|
| Kepemimpinan Spiritual (X) (Fry, 2003) | <i>Vision</i> | 1. Bisa mengambil keputusan yang tegas 2. Mempunyai ide-ide baru 3. Memberikan arah dan tujuan 4. Memberikan semangat untuk semua pegawai |
| | <i>Hope / faith</i> | 1. Memiliki kepercayaan diri yang tinggi 2. Fokus terhadap pencapaian organisasi |
| | <i>Altruistic love</i> | 1. Dapat memberikan contoh yang baik 2. Tanggung jawab dalam pekerjaan 3. Memantau kerja karyawan |
| | <i>Meaning/ calling</i> | 1. Mempunyai pikiran bahwa pekerjaan adalah sesuatu hal yang penting dan bermakna 2. Menganggap pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap masyarakat |
| | <i>Membership</i> | 1. Mengikutsertakan pekerja agar berpartisipasi dalam organisasi |
| Kepuasan Kerja (Y) (Luthan, 2004) | Pekerjaan itu sendiri | 1. Tertarik dengan pekerjaannya 2. Antusias terhadap tanggung jawab yang diberikan |
| | Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian | 1. Menyukai pekerjaannya |
| | Upah dan promosi | 1. Kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab yang dilaksanakan 2. Kesempatan dalam mendapatkan promosi jabatan |
| | Rekan kerja | 1. Menikmati pekerjaan yang dilakukan 2. Adanya dukungan dari atasan |

| | | |
|---|---|---|
| | Lingkungan kerja | 1. Perlakuan baik dari lingkungan pegawai 2. Pengelolaan organisasi |
| <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> (Allison ,2001) | <i>Altruisme /</i> Membantu rekan kerja | 1. Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saat mereka tidak masuk 2. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya <i>overload</i> karena dikejar <i>deadline</i> |
| | <i>Sportmanship /</i> Perilaku sportif | 1. Menerima kritik dengan terbuka 2. Melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan keikhlasan |
| | <i>Courtesy /</i> Menjaga hubungan baik | 1. Menjalin kerjasama dengan rekan-rekan kerja 2. Menjaga perilaku agar terhindar dari masalah interpersonal dengan rekan-rekan lainnya |
| | <i>Civic Virtuae /</i> Perilaku peduli | 1. Memberikan perhatian terhadap perkembangan organisasi 2. Selalu hadir terhadap undangan |
| | <i>Conscientiousness /</i> Ketelitian dan kehati-hatian | 1. Bekerja dengan teliti 2. Bekerja dengan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan |

3.8 Skala Pengukuran

Skala adalah alat atau mekanisme yang digunakan untuk mengelompokkan orang menurut variabel yang kita minati. (Supriyanto & Maharani (2013:41). Seperangkat pedoman yang dikenal sebagai skala pengukuran diperlukan untuk analisis kuantitatif data yang berasal dari pengukuran variabel. Skala Likert digunakan sebagai sistem pengukuran dalam penelitian ini. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk menilai bagaimana perasaan seseorang atau kelompok tentang suatu kejadian sosial dalam hal sikap, pendapat, dan persepsi mereka.

Sebelum membuat indikator variabel, terlebih dahulu dijabarkan variabel yang akan diukur, dan indikator variabel tersebut kemudian dijadikan sebagai standar pada saat membuat item-item pertanyaan (Sarjono & Julianita, 2011) dalam (Supriyanto & Maharani (2013:43).

Penelitian ini menggunakan skala likert. Berdasarkan tanggapan responden, terdapat lima kategori penilaian :

- Sangat setuju : 5
- Setuju : 4
- Netral : 3
- Tidak setuju : 2
- Sangat tidak setuju : 1

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan informasi yang telah dikumpulkan untuk menginterpretasikan alasan responden atas pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden. digunakan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan tanggapan responden. Tanggapan dari responden dideskripsikan dengan menggunakan skala Likert dengan lima kemungkinan jawaban (Supriyanto & Maharani (2013:69). Variabel-variabel yang diteliti dijelaskan secara mendalam atau terperinci dengan menggunakan analisis ini.

3.9.2 Teknis Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis PLS (*Partial Least Square*), Model ini dibuat sebagai alternatif jika indikator yang

tersedia tidak sesuai dengan model pengukuran reflektif atau jika landasan teori untuk desain model lemah. PLS merupakan teknik analisis yang ampuh karena dapat digunakan dengan semua skala data, membutuhkan sedikit asumsi, dan hanya membutuhkan jumlah sampel yang kecil. PLS dapat digunakan untuk membangun hubungan tanpa landasan teori atau untuk pengujian proposisi selain berfungsi sebagai teori konfirmatori (Ghozali, 2008) dalam Supriyanto & Maharani (2013).

Tujuan dari PLS adalah untuk menentukan hubungan teoritis antara dua variabel sebelum memperkirakan dampak potensial di masa depan dari variabel X terhadap Y. PLS adalah teknik regresi yang dapat digunakan untuk memperhitungkan campuran variabel penjelas X dan variabel respon Y. PLS digunakan sebagai lawan dari SEM lainnya untuk mencegah dua masalah utama yang dapat muncul dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut (Wiyono, 2011)

1. *Inadmissible Solution* merupakan solusi yang tidak dapat diterima, karena dalam PLS ini varians yang tidak akan pernah terjadi masalah matriks *singularity* sehingga PLS ini bekerja pada model struktural yang rekursif, maka masalah *unidentified*, *under-identified*, atau *over-identified* juga tidak akan terjadi
2. *Factor Indeterminacy* merupakan Faktor-faktor yang dapat dihitung, sehingga jika ada beberapa faktor di mana variabel yang diberikan memiliki seperangkat indikator, ada indikator formatif khusus dalam indikator-indikator ini yang tidak memerlukan *common factor*, sehingga menghasilkan 40 variabel tetap komposit setiap saat. Oleh sebab itu terdapat semacam variabel tersebut yang mengkombinasi linier dari indikator-indikatornya.

PLS merupakan alat yang berguna untuk menguji model prediksi karena dapat juga digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang lebih lemah, dapat diaplikasikan pada data yang tidak berdistribusi normal, tidak memerlukan jumlah sampel yang besar, dan dapat digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif. Berikut ini adalah bagian analisis dari PLS :

1. Model pengukuran (*outer model*)

Validitas konstruk dan reliabilitas instrumen diuji dengan menggunakan model pengukuran ini. Pengujian validitas dilakukan untuk melihat apakah alat penelitian benar-benar dapat mengukur apa yang perlu diukur (Cooper dkk dalam Jogiyanto, (2015). Selanjutnya, reliabilitas suatu konsep diuji, yang juga dapat dilakukan untuk mengukur seberapa konsisten responden menjawab pertanyaan kuesioner. Berikut ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas :

a. Uji Validitas

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:71) validitas adalah kriteria utama keilmiahannya suatu penelitian. Validitas menunjukkan apakah hasil penelitian dapat diterima oleh khalayak dengan kriteria-kriteria tertentu. Penelitian empiris berusaha mengoptimalkan pencapaian validitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper et al. dalam Abdillah dan Hartono, 2015:194). Uji validitas dalam outer model yaitu convergent validity dan discriminant validity.

- Convergent Validity Menurut Abdillah dan Hartono (2015:195), validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0.7 , dan Average Variance Extracted (AVE) > 0.5 (Chin dalam Abdillah dan Hartono, 2015:195).
- Discriminant Validity Menurut Abdillah dan Hartono (2015:195), validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut, atau dengan melihat skor cross loading (Abdillah dan Hartono, 2015:207).

b. Uji Reliabilitas

Sebuah instrumen dapat digunakan untuk mengukur sebuah fenomena di lain waktu dan memberikan hasil yang sebanding, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel, atau secara konsisten menghasilkan ukuran yang sama. Kemudian instrumen dapat disebut reliabel jika nilai

koefisien *cronbach alpha* $> 0,6$ (Supriyanto & Maharani, 2013:49). Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Jogiyanto & Abdillah, 2015:196) namun *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Jogiyanto & Abdillah, 2015:196). Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliable maka nilai nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 dan nilai *Composite reliability* harus > 0.7 (Jogiyanto & Abdillah, 2015:209).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi melalui R^2 untuk konstruk dependen nilai koefisien *path* atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antarkonstruksi dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap dependen. Jika nilai R^2 semakin tinggi maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Contoh nilai R^2 sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70% sedangkan sisanya berarti dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Tapi R^2 bukan alat ukur yang mutlak dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang utama untuk menjelaskan hubungan sebab akibat tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang harus lebih dari 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan harus lebih dari 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair dkk, 2014 dalam Jogiyanto & Abdillah, 2015:197)

Kemudian, penelitian ini menggunakan uji efek mediasi PLS. Dalam uji mediasi terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, antara lain pengujian hubungan langsung antara independen dan dependen harus signifikan, pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi juga harus signifikan, dan pengujian secara simultan pengaruh utama dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen. Diharapkan efek utama akan signifikan. Uji mediasi juga dikenal dengan istilah *full mediation effect* jika memungkinkan untuk dilakukan. Pada pengujian efek mediasi output parameter uji signifikansi dilihat dari tabel *total effect*.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang kependudukan dan pencatatan sipil yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Madiun Nomor 13 Tahun 2011 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Madiun Pasal 26 tentang kedudukan, tugas dan fungsi.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun terletak di Jalan Merbabu Nomor 4, Kelurahan Pangonganan, Kecamatan Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur, kode pos (63121). Serta alamat *website* <https://dukcapil.madiunkab.go.id>. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun terletak tepat di sebelah utara alun-alun Kota Madiun dan berada pada area Pemkab Madiun yang lama, karena Pemkab Madiun telah berpindah tempat yaitu di Kecamatan Caruban, Kabupaten Madiun.

4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi

Sesuai dengan Peraturan Daerah 2011 Nomor 13 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Pasal 26 tentang kedudukan, tugas, dan fungsi disebutkan bahwa tugas yaitu melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang kependudukan dan pencatatan sipil berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas

Kependudukan dan Pencatatan Sipil juga mempunyai fungsi yang disebutkan pada Perda tersebut yaitu:

- a. Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.1.3 Visi dan Misi Dispendukcapil Kabupaten Madiun

Hal ini sejalan dengan visi dan misi Bupati Madiun yang telah ditetapkan oleh Bupati Madiun dan menjadi pedoman bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun, yaitu :

Visi : Terwujudnya Kabupaten Madiun yang aman, mandiri, sejahtera dan berakhlak.

Misi :

- a. Mewujudkan rasa aman bagi seluruh masyarakat dan aparat pemerintah Kabupaten Madiun.
- b. Mewujudkan aparatur pemerintah yang profesional untuk meningkatkan pelayanan publik.
- c. Meningkatkan pembangunan ekonomi yang mandiri berbasis agrobisnis, agroindustri, dan pariwisata yang berkelanjutan.
- d. Mewujudkan masyarakat berakhlak mulia dengan meningkatkan kehidupan beragama, menguatkan budaya, dan mengedepankan kearifan lokal

4.1.4 Karakteristik Responden

Responden mempunyai jumlah sebanyak 100 orang. Karakteristik responden mencakup antara lain : usia, jenis kelamin, dan pendidikan. Hasil identifikasi menyeluruh atas karakteristik responden terdapat dalam lampiran. Berdasarkan hasil temuan penelitian, responden dijelaskan sebagai berikut.

A. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Tabel berikut menunjukkan distribusi karakteristik responden didasarkan pada faktor usia

Tabel 4. 1
Distribusi Karakteristik Umur Koresponden

| Umur | Jumlah Responden | Presentase |
|-------|------------------|------------|
| 20-25 | 15 | 15% |
| 26-30 | 20 | 20% |
| > 30 | 65 | 65% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Merujuk tabel 4.1 diperoleh hasil bahwsanya responden berumur 20-25 tahun memiliki presentase sebesar 15%, umur 26-30 tahun memiliki presentase sebesar 20%, dan umur lebih dari 30 tahun memiliki presentase sebesar 65%. Jadi, responden dengan usia lebih dari 30 tahun mempunyai total lebih banyak dari yang lainnya.

B. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 di bawah memperlihatkan hasil distribusi karakteristik responden didasarkan pada faktor jenis kelamin.

Tabel 4. 2
Distribusi Karakteristik Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase |
|---------------|------------------|------------|
| Laki-Laki | 62 | 62% |
| Perempuan | 38 | 38% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Merujuk pada hasil data dalam tabel 4.2 diperoleh hasil bahwa mayoritas responden yaitu laki-laki.

C. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel berikut memperlihatkan hasil distribusi karakteristik responden didasarkan pada faktor pendidikan.

Tabel 4. 3
Distribusi Karakteristik Pendidikan Responden

| Pendidikan | Jumlah Responden | Presentase |
|---------------|------------------|------------|
| SMP | 5 | 5% |
| SMA | 18 | 18% |
| Diploma | 17 | 17% |
| S1 dan keatas | 60 | 60% |
| Total | 100 | 100% |

Sumber data : data primer yang diolah oleh peneliti (2023)

Merujuk pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa mayoritas pendidikan responden adalah berasal dari S1 ke atas.

4.1.5 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.5.1 Variabel Kepemimpinan Spiritual

Delapan indikator digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan spiritual. Hasil data dari responden ditunjukkan dalam tabel di bawah :

Tabel 4. 4
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual

| P | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Rata-rata |
|------|-----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | |
| X1.1 | 0 | 0% | 3 | 3% | 15 | 15% | 65 | 65% | 17 | 17% | 3.96 |
| X1.2 | 0 | 0% | 4 | 4% | 27 | 27% | 45 | 45% | 24 | 24% | 3.89 |
| X1.3 | 0 | 0% | 3 | 3% | 29 | 29% | 46 | 46% | 22 | 22% | 3.87 |
| X1.4 | 0 | 0% | 4 | 4% | 15 | 15% | 56 | 56% | 25 | 25% | 4.02 |
| X1.5 | 0 | 0% | 4 | 4% | 21 | 21% | 58 | 58% | 17 | 17% | 3.88 |
| X1.6 | 0 | 0% | 7 | 7% | 25 | 25% | 50 | 50% | 18 | 18% | 3.79 |
| X1.7 | 0 | 0% | 3 | 3% | 20 | 20% | 45 | 45% | 32 | 32% | 4.06 |
| X1.8 | 0 | 0% | 3 | 3% | 19 | 19% | 52 | 52% | 26 | 26% | 4.01 |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa :

1. Pernyataan X1.1 mengenai motivasi oleh pimpinan untuk mencapai sebuah tujuan menunjukkan tidak terdapat pegawai menjawab sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 15% pegawai memilih netral, 65% memilih setuju, dan 17% memilih sangat setuju. Skor tersebut memperlihatkan bahwa motivasi pimpinan penting untuk dilakukan.
2. Pernyataan X1.2 mengenai pimpinan menetapkan standar hasil dengan jelas menunjukkan tidak terdapat pegawai memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 27% memilih netral, 45% memilih setuju, dan 24% memilih

sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai setuju pimpinan menetapkan standar hasil dengan jelas.

3. Pernyataan X1.3 mengenai ketekunan pegawai dalam menjalankan pekerjaan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 29% memilih netral, 45% memilih setuju, dan 22% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai tekun dalam menjalankan pekerjaan.
4. Pernyataan X1.4 mengenai pegawai melakukan pekerjaan sesuai arahan pimpinan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 15% memilih netral, 56% memilih setuju, dan 25% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan.
5. Pernyataan X1.5 mengenai pimpinan selalu berbaik hati kepada pegawai, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 21% memilih netral, 58% memilih setuju, dan 17% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu berbaik hati pegawai.
6. Pernyataan X1.6 mengenai pimpinan selalu memiliki empati kepada pegawai, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 7% memilih tidak setuju, 25% memilih netral, 50% memilih setuju, dan 18% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu memiliki rasa empati kepada pegawai.
7. Pernyataan X1.7 mengenai pegawai meyakini pekerjaannya bermanfaat untuk kehidupan masyarakat, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak

setuju, 3% memilih tidak setuju, 20% memilih netral, 45% memilih setuju, 32% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai yakin bahwa setiap pekerjaannya bermanfaat bagi masyarakat.

8. Pernyataan X1.8 mengenai instansi selalu menghargai pekerjaan pegawai melalui pimpinan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 19% memilih netral, 52% memilih setuju, dan 26 memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu menghargai pekerjaan pegawai.

4.1.5.2 Variabel Kepuasan Kerja

Delapan indikator digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

Hasil data dari responden ditunjukkan dalam tabel di bawah :

Tabel 4. 5
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

| P | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Rata-rata |
|------|-----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | |
| Y1.1 | 0 | 0% | 5 | 5% | 20 | 20% | 52 | 52% | 23 | 23% | 3.93 |
| Y1.2 | 0 | 0% | 7 | 7% | 28 | 28% | 47 | 47% | 18 | 18% | 3.76 |
| Y1.3 | 0 | 0% | 4 | 4% | 24 | 24% | 46 | 46% | 26 | 26% | 3.94 |
| Y1.4 | 1 | 1% | 3 | 3% | 21 | 21% | 52 | 52% | 23 | 23% | 3.93 |
| Y1.5 | 1 | 1% | 5 | 5% | 30 | 30% | 49 | 49% | 15 | 15% | 3.72 |
| Y1.6 | 1 | 1% | 3 | 3% | 17 | 17% | 55 | 55% | 24 | 24% | 3.98 |
| Y1.7 | 0 | 0% | 8 | 8% | 30 | 30% | 39 | 39% | 23 | 23% | 3.77 |
| Y1.8 | 0 | 0% | 2 | 2% | 24 | 24% | 56 | 56% | 18 | 18% | 3.9 |

Sumber data: data primer yang diolah peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa :

1. Pernyataan Y1.1 mengenai pekerjaan yang menyenangkan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 5% memilih tidak setuju, 20% memilih netral, 52% memilih setuju, dan 23% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai menganggap pekerjaannya menyenangkan.
2. Pernyataan Y1.2 mengenai kepuasan pegawai dengan tingkat tanggung jawab yang diberikan, menunjukkan tidak pegawai memilih sangat tidak setuju, 7% memilih tidak setuju, 28% memilih netral, 47% memilih setuju, dan 18% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai puas dengan tanggung jawab yang diberikan.
3. Pernyataan Y1.3 mengenai ketepatan pekerjaan berpengaruh terhadap rasa senang pegawai, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 24% memilih netral, 46% memilih setuju, dan 26% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa ketepatan pekerjaan akan memengaruhi kesenangan pegawai.
4. Pernyataan Y1.4 mengenai perasaan senang sejak pertama kali bekerja, menunjukkan 1% memilih sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 21% memilih netral, 52% memilih setuju, 23% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai merasa senang sejak pertama kali bekerja.
5. Pernyataan Y1.5 mengenai kecukupan gaji dengan tanggung jawab yang diberikan, menunjukkan 1% memilih sangat tidak setuju, 5% memilih tidak setuju, 30% memilih netral, 49% memilih setuju, dan 15% menunjukkan sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai merasa gaji mereka cukup dengan tanggung jawab yang diberikan.

6. Pernyataan Y1.6 mengenai pegawai menikmati pekerjaan dengan rekan kerja, menunjukkan 1% memilih sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 17% memilih netral, 55% memilih setuju, dan 24% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai menikmati pekerjaan dengan rekan kerja.
7. Pernyataan Y1.7 mengenai pemberian dukungan oleh pimpinan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 8% memilih tidak setuju, 30% memilih netral, 39% memilih setuju, dan 23% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap pegawai.
8. Pernyataan Y1.8 mengenai pergaulan positif antar rekan kerja, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 2% memilih tidak setuju, 24% memilih netral, 56% memilih setuju, dan 18% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai bergaul baik antar rekan kerja.

4.1.5.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Sembilan indikator digunakan untuk mengukur variabel *organizational citizenship behavior*. Hasil data dari responden ditunjukkan dalam tabel di bawah :

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

| P | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Rata-rata |
|------|-----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | |
| Z1.1 | 0 | 0% | 2 | 2% | 24 | 24% | 48 | 48% | 26 | 26% | 3.98 |
| Z1.2 | 0 | 0% | 5 | 5% | 15 | 15% | 53 | 53% | 27 | 27% | 4.02 |
| Z1.3 | 0 | 0% | 6 | 6% | 15 | 15% | 53 | 53% | 26 | 26% | 3.99 |
| Z1.4 | 1 | 1% | 6 | 6% | 22 | 22% | 50 | 50% | 21 | 21% | 3.84 |
| Z1.5 | 0 | 0% | 3 | 3% | 11 | 11% | 59 | 59% | 27 | 27% | 4.1 |

| | | | | | | | | | | | |
|------|---|----|---|----|----|-----|----|-----|----|-----|------|
| Z1.6 | 0 | 0% | 4 | 4% | 25 | 25% | 48 | 48% | 23 | 23% | 3.9 |
| Z1.7 | 0 | 0% | 5 | 5% | 24 | 24% | 43 | 43% | 28 | 28% | 3.94 |
| Z1.8 | 0 | 0% | 6 | 6% | 23 | 23% | 55 | 55% | 16 | 16% | 3.81 |
| Z1.9 | 0 | 0% | 4 | 4% | 16 | 16% | 51 | 51% | 29 | 29% | 4.05 |

Sumber data: data primer yang diolah peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa :

1. Pernyataan Z1.1 mengenai kesediaan pegawai menolong rekan kerja, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 2% memilih tidak setuju, 24% memilih netral, 48% memilih setuju, dan 26% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai bersedia menolong rekan kerja yang mendapatkan kelebihan beban kerja.
2. Pernyataan Z1.2 mengenai kesediaan pegawai membantu pimpinan tanpa imbalan, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 5% memilih tidak setuju, 15% memilih netral, 53% memilih setuju, dan 27% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai bersedia membantu pimpinan meskipun tanpa imbalan.
3. Pernyataan Z1.3 mengenai kedisiplinan pegawai, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 6% memilih tidak setuju, 15% memilih netral, 53% memilih setuju, dan 26% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai selalu berusaha datang tepat waktu dalam keadaan apapun.
4. Pernyataan Z1.4 mengenai jam kerja, menunjukkan 1% memilih sangat tidak setuju, 6% memilih tidak setuju, 22% memilih netral, 50% memilih setuju, dan

21% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai terkadang pulang melebihi jam kerja.

5. Pernyataan Z1.5 mengenai keluhan pegawai, menunjukkan tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 3% memilih tidak setuju, 11% memilih netral, 59% memilih setuju, dan 27% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai tidak pernah mengeluh dengan pekerjaannya.
6. Pernyataan Z1.6 mengenai masalah dalam instansi, menunjukkan bahwa tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 25% memilih netral, 48% memilih setuju, dan 23% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai tidak membesarkan-membesarkan masalah dalam pekerjaan.
7. Pernyataan Z1.7 mengenai kritik dan saran, menunjukkan bahwa tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 5% memilih tidak setuju, 24% memilih netral, 43% memilih setuju, dan 28% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai siap menerima kritik dan saran dari pimpinan maupun rekan kerja.
8. Pernyataan Z1.8 mengenai nama baik instansi, menunjukkan bahwa tidak ada pegawai memilih sangat tidak setuju, 6% memilih tidak setuju, 23% memilih netral, 55% memilih setuju, 16% memilih sangat setuju. Skor ini menunjukkan pegawai selalu menjaga nama baik instansi.
9. Pernyataan Z1.9 pertimbangan pegawai, menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memilih sangat tidak setuju, 4% memilih tidak setuju, 16% memilih netral, 51% memilih setuju, dan 29 memilih sangat setuju. Skor ini

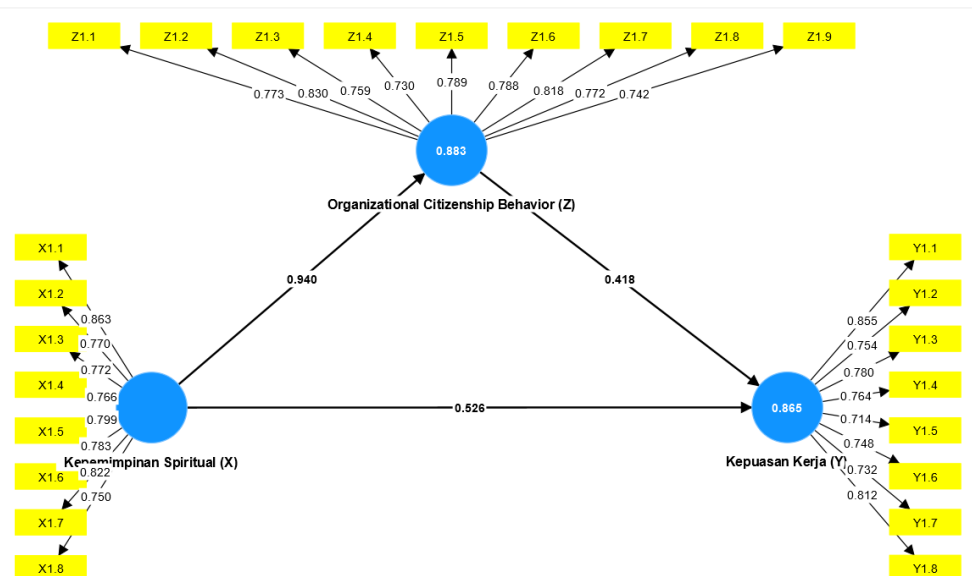
menunjukkan bahwa pegawai selalu mempertimbangkan keputusan terbaik untuk instansi.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Model PLS yang telah disarankan oleh penelitian pada kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun terhadap indikator variabel.

Gambar 4. 1
Outer Weight



Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Variabel kepemimpinan spiritual diwakili oleh delapan indikator dalam model akhir penelitian ini, variabel kepuasan kerja diwakili oleh delapan indikator, dan variabel *organizational citizenship behavior* diwakili oleh sembilan indikator.

4.2.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.2.1 Uji Validitas

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Outer loading dilakukan berdasarkan validitas konvergen dari suatu variabel yang dinilai valid. Apabila perolehan nilai *outer loading* melebihi 0,7 maka dikatakan valid. Tabel berikut menampilkan nilai *outer loading* dari setiap variabel yang diteliti.

Tabel 4. 7
Outer Loadings

| | Kepemimpinan Spiritual | Kepuasan Kerja | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Keterangan |
|------|------------------------|----------------|--|------------|
| X1.1 | 0.863 | | | Valid |
| X1.2 | 0.770 | | | Valid |
| X1.3 | 0.772 | | | Valid |
| X1.4 | 0.766 | | | Valid |
| X1.5 | 0.799 | | | Valid |
| X1.6 | 0.783 | | | Valid |
| X1.7 | 0.822 | | | Valid |
| X1.8 | 0.750 | | | Valid |
| Y1.1 | | 0.855 | | Valid |
| Y1.2 | | 0.754 | | Valid |
| Y1.3 | | 0.780 | | Valid |
| Y1.4 | | 0.764 | | Valid |
| Y1.5 | | 0.714 | | Valid |
| Y1.6 | | 0.748 | | Valid |
| Y1.7 | | 0.732 | | Valid |
| Y1.8 | | 0.812 | | Valid |
| Z1.1 | | | 0.773 | Valid |
| Z1.2 | | | 0.830 | Valid |
| Z1.3 | | | 0.759 | Valid |

| | | | | |
|------|--|--|-------|-------|
| Z1.4 | | | 0.730 | Valid |
| Z1.5 | | | 0.789 | Valid |
| Z1.6 | | | 0.788 | Valid |
| Z1.7 | | | 0.818 | Valid |
| Z1.8 | | | 0.772 | Valid |
| Z1.9 | | | 0.742 | Valid |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Merujuk pada data dalam tabel 4.7 Diperoleh hasil bahwasanya seluruh variabel menghasilkan nilai $> 0,7$. Dengan demikian variabel-variabel tersebut dinyatakan valid. Oleh karena itu, diperlukan studi tambahan.

2. Validitas Diskriminan

Apabila perolehan nilai *cross loading* untuk masing-masing indikator lebih besar dibandingkan nilai dari variabel lainnya, hal ini bermakna bahwa variabel tersebut dikatakan valid berdasarkan *Discriminat Validity*. Tabel 4.8 Menampilkan nilai *cross loading* untuk setiap indikator antara lain

Tabel 4. 8
Cross Loadings

| | Kepemimpinan Spiritual | Kepuasan Kerja | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> |
|------|---------------------------|----------------|--|
| X1.1 | 0.863 | 0.815 | 0.773 |
| X1.2 | 0.770 | 0.717 | 0.739 |
| X1.3 | 0.772 | 0.658 | 0.682 |
| X1.4 | 0.766 | 0.727 | 0.799 |
| X1.5 | 0.799 | 0.724 | 0.680 |
| X1.6 | 0.783 | 0.715 | 0.796 |
| X1.7 | 0.822 | 0.774 | 0.660 |
| X1.8 | 0.750 | 0.672 | 0.704 |
| Y1.1 | 0.792 | 0.855 | 0.714 |

| | | | |
|------|-------|--------------|--------------|
| Y1.2 | 0.682 | 0.754 | 0.635 |
| Y1.3 | 0.714 | 0.78 | 0.754 |
| Y1.4 | 0.682 | 0.764 | 0.645 |
| Y1.5 | 0.609 | 0.714 | 0.702 |
| Y1.6 | 0.737 | 0.748 | 0.773 |
| Y1.7 | 0.691 | 0.732 | 0.830 |
| Y1.8 | 0.743 | 0.812 | 0.759 |
| Z1.1 | 0.779 | 0.773 | 0.730 |
| Z1.2 | 0.768 | 0.714 | 0.789 |
| Z1.3 | 0.641 | 0.633 | 0.788 |
| Z1.4 | 0.655 | 0.731 | 0.818 |
| Z1.5 | 0.762 | 0.67 | 0.772 |
| Z1.6 | 0.708 | 0.697 | 0.742 |
| Z1.7 | 0.792 | 0.727 | 0.773 |
| Z1.8 | 0.733 | 0.759 | 0.739 |
| Z1.9 | 0.728 | 0.674 | 0.682 |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Merujuk pada tabel 4.8 diperoleh hasil nilai *cross loading* terbesar untuk setiap indikator dari setiap variabel. Hal ini cenderung dianggap bahwa setiap indikator dalam variabel dinyatakan valid.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

1. *Composite Reliability*

Jika setiap variabel menghasilkan nilai lebih tinggi dibandingkan 0.6, mereka dianggap dapat diandalkan menggunakan reliabilitas komposit. Pada tabel 4.9 , nilai *CR* dari setiap variabel ditunjukkan antara lain.

Tabel 4. 9
Composite Reliability

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|--|-------------------------------------|-------------------|
| Kepemimpinan Spiritual (X) | 0.917 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.905 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> | 0.920 | Reliabel |

Sumber data : data primer yang diolah oleh peneliti (2023)

Merujuk pada data dalam tabel 4.9 diketahui bahwasanya nilai variabel kepemimpinan spiritual (X) sebesar 0.917, nilai variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0.905, nilai variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.920. berdasarkan keterangan ini diketahui nilai setiap variabel >0.6 . Sehingga variabel penelitian ini semua dianggap dapat diandalkan.

2. *Cronbach's Alpha*

Tabel 4.10 menunjukkan variabel reliabel *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel sebagai berikut :

Tabel 4. 10
Cronbach's Alpha

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|--|--------------------------------|-------------------|
| Kepemimpinan Spiritual (X) | 0.915 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.902 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> | 0.919 | Reliabel |

Sumber data : data primer yang diolah oleh peneliti (2023)

Merujuk pada tabel 4.10 diperoleh hasil nilai variabel kepemimpinan spiritual (X) adalah 0.915, nilai variabel kepuasan kerja (Y) adalah 0.902, serta variabel

organizational citizenship behavior (Z) adalah 0.919. Berdasarkan keterangan ini diketahui nilai setiap variabel > 0.7 . Maka setiap variabel penelitian ini dinyatakan reliabel.

4.2.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model bagian dalam, ataupun model struktural, diuji setelah model bagian luar yang sesuai telah diuji. Nilai t-statistik uji koefisien jalur dan R² untuk konstruk dependen dapat digunakan untuk mengevaluasi inner model. Banyaknya variabel dependen yang juga terisi oleh variabel lain dapat ditentukan dengan menggunakan metode koefisien determinasi (R Square). Jika R² lebih besar dari 0,67 maka kategori dianggap baik. Berikut adalah bagaimana hasil R² ditampilkan dalam tabel 4.11

Tabel 4. 11
R Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|--|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.865 | 0.862 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) | 0.883 | 0.882 |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa nilai *R Square* pada variabel *organizational citizenship behavior* adalah 0.883. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan spiritual sebesar 88.3% kemudian sisanya 11.7% dijelaskan oleh variabel lain. Lalu variabel kepuasan kerja dengan *R Square* 0.865. Hal tersebut artinya bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel

kepemimpinan spiritual sebesar 86.5%, sedangkan sisanya sebesar 13.5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.2.4 Uji Mediasi

Kemudian, uji mediasi dengan menggunakan pendekatan selisih antara nilai signifikansi dan nilai koefisien seperti yang ditunjukkan di bawah ini. Dengan memisahkan nilai koefisien jalur dengan menggunakan metode bootstrapping, maka dapat diketahui jenis hubungan antar variabel, apakah termasuk mediasi penuh atau mediasi parsial. *Path coefficients* berada pada rentang -1 hingga 1. Ketika angka berada pada rentang 0 hingga 1 maka dapat dikatakan memiliki hubungan variabel yang positif. Tetapi apabila angkanya berada antara rentang 0 hingga -1 maka dikatakan memiliki hubungan variabel yang negatif. Pada *T-statistics*, dikatakan signifikan apabila angka > 1,96 dan dikatakan tidak signifikan apabila < 1,96. Jika nilai p-value kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima.

Tabel 4. 12
Uji pengaruh langsung dan tidak langsung

1. Pengaruh langsung

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | Standar Deviation (STDEV) | T Statistics ($ O/STDEV $) | <i>P Values</i> |
|--------|----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|
| X -> Y | 0.526 | 0.513 | 0.125 | 4.196 | 0.000 |
| X -> Z | 0.940 | 0.941 | 0.016 | 58.777 | 0.000 |
| Z -> Y | 0.418 | 0.432 | 0.128 | 3.270 | 0.001 |

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung, kepemimpinan spiritual (X) terhadap kepuasan kerja (Y) memiliki nilai positif

signifikan, kepemimpinan spiritual (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z) memiliki nilai positif signifikan, begitu pula *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kepuasan kerja (Y) memiliki nilai positif signifikan.

2. Pengaruh tidak langsung

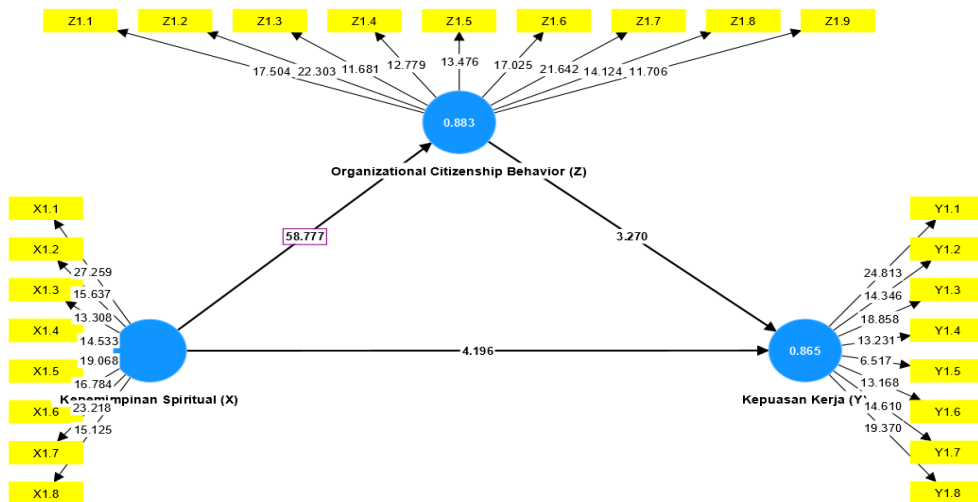
| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | Standar Deviation (STDEV) | T Statistics ($ O/STDEV $) | P Values |
|-------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|----------|
| X -> Z -> Y | 0.393 | 0.407 | 0.122 | 3.212 | 0.001 |

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z) memiliki nilai positif dan signifikan.

4.2.5 Uji Hipotesis

Variabel penelitian dijelaskan dengan menguji model hubungan struktural. Pengujian model primer dibantu melalui uji t. Output gambar, nilai-nilai dalam koefisien path output, dan efek tidak langsung berfungsi sebagai dasar untuk pengujian hipotesis langsung. Penjelasan tentang pengujian hipotesis ditampilkan dalam gambar dibawah.

Gambar 4. 2
Hasil Uji Hipotesis



Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

Dihipotesiskan secara statistik smart PLS dilakukan dengan cara simulasi, yakni melalui metode *bootstrapping* pada sampel. Berikut hasil analisis smart PLS dengan *bootstrapping*.

Tabel 4. 13
Uji Hipotesis

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | Standar Deviation (STDEV) | T Statistics ($ O/STDEV $) | P Values |
|-------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|----------|
| X -> Y | 0.526 | 0.513 | 0.125 | 4.196 | 0.000 |
| X -> Z | 0.940 | 0.941 | 0.016 | 58.777 | 0.000 |
| Z -> Y | 0.418 | 0.432 | 0.128 | 3.270 | 0.001 |
| X -> Z -> Y | 0.393 | 0.407 | 0.122 | 3.212 | 0.001 |

Sumber data : data primer yang diolah peneliti (2023)

H1 : Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.940 ; *t-statistics* 58.777 > 1.96 dan *p-value* 0.000 < 0.05. H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan.

H2 : Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.418 ; *t-statistics* 3.270 > 1.96 dan *p-value* 0.001 < 0.05. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

H3 : Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.526 ; *t-statistics* 4.196 > 1.96 dan *p-value* 0.000 < 0.05. H3 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

H4 : Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.393 ; *t-statistics* 3.212 > 1.96 dan

p-value $0.001 < 0.05$. H4 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa hubungan kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.940 ; *t-statistics* $58.777 > 1.96$ dan *p-value* $0.000 < 0.05$. H1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto et al., (2018) dan Sholikhah et al., (2019) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun memengaruhi dan berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini berkaitan dengan Al-Qur'an Surat Ali Imron ayat 118 sebagai berikut :

عَنِتُّمْ مَا ۚ وَدُّوا خَبَالًا يَأْتُونَكُمْ لَا دُونَكُمْ مِّنْ بَطَانَةٍ تَتَّخِذُوا لَا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
ٱلْءَايَاتِ لَكُمْ بَيِّنًا قَدْ ۖ أَكْبَرُ هُمْ ۖ صُدُّوا تَخْفَىٰ وَمَا أَفْوَاهِهِمْ مِّنَ الْبَعْضَاءِ بَدَتْ قَدْ
تَعْقِلُونَ كُنْتُمْ إِن

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak

henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan spiritual memperhatikan kecerdasan spiritual (rohani) dalam memimpin yang berdasarkan hati nurani. Pentingnya hati nurani diterapkan di dalam manajemen kepemimpinan karena hati nurani menuntun pemimpin arif dan bijaksana dalam melaksanakan kepemimpinannya. Tindakan kita selalu dipandu untuk melakukan kebaikan oleh hati nurani kita. Hati nurani juga mampu mengenali mana yang benar dan mana yang salah. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa tindakan atau perbuatan yang merugikan manusia lain, seperti menipu atau korupsi, dapat dihindari jika Anda memimpin dengan mengikuti hati nurani..

4.3.2 Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa hubungan variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.418 ; *t-statistics* 3.270 > 1.96 dan *p-value* 0.001 < 0.05. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anwar & Ahmadi, 2021; Indarti et al., 2017; Lestari & Ghaby, 2018; Lukito, 2020; Putri & Supriadi, 2022; Zaman & Tjahjaningsih, 2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* yang diterapkan oleh para pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan

Sipil Kabupaten Madiun akan memengaruhi dan berdampak pada kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini berkaitan dengan Al-Qur'an Surat Al-hujurat ayat 10 sebagai berikut:

وَنُزِحْمَ لِعَلَّكُمْ اللَّهُ وَاتَّقُوا ۗ ۙ أَخَوِيكُمْ بَيْنَ فَاصِلِحُوا إِخْوَةَ الْمُؤْمِنُونَ إِنَّمَا

Artinya : “Orang-orang yang beriman itu sesungguhnya bersaudara, sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapatkan rahmat”. (QS Surat Al hujurat :10)

Ayat di atas menjadi contoh bagaimana orang harus berkomunikasi dengan jelas, bergaul, dan bekerja sama untuk kebaikan yang lebih besar. Alhasil, jika ada masalah dapat diselesaikan secara kekeluargaan dan tetap menjaga tali silaturahmi. Dalam konteks organisasi atau instansi, perilaku sukarela (OCB) diperlukan untuk menjaga hubungan intrapersonal antar karyawan, mengurangi konflik, dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Perilaku tersebut meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan, dan berfungsi sebagai kerangka kerja yang efektif untuk kerja tim dan koordinasi kegiatan lintas fungsi.

4.3.3 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.526 ; *t-statistics* 4.196 > 1.96 dan *p-value* 0.000 < 0.05. H3 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mahyarni, 2019; Pio & Tampi, 2018; Wahyono et al., 2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun akan memengaruhi dan berdampak pada kepuasan kerja pegawai di sana.

Kepemimpinan spiritual memiliki peran efektif untuk mendorong, memotivasi dan menggerakkan para karyawan agar berperilaku searah dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritual juga mendorong timbulnya ikatan emosional yang kuat dalam diri para karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga mampu membentuk sikap kerja yang positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong lahirnya perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja) sehingga berdampak pada perilaku kerja yang produktif.

4.3.4 Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui

organizational citizenship behavior

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.393 ; *t-statistics* 3.212 > 1.96 dan *p-value* 0.001 < 0.05. H4 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel

kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif memediasi kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila *organizational citizenship behavior* meningkat dalam diri pegawai, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga memberi arti bahwa kepemimpinan spiritual dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kemudian dalam surat Al-Maidah ayat 80 sebagai berikut :

سَخَطَ أَنْ أَنْفُسُهُمْ لَهُمْ قَدَّمَتْ مَا نَسَبَ ۖ كَفَرُوا الَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَ مِنْهُمْ كَثِيرًا تَرَى
خُلْدُونَ هُمْ الْعَذَابِ وَفِي عَلَيْهِمُ اللَّهُ

Artinya : “Kamu melihat kebanyakan dari mereka tolong menolong dengan orang-orang kafir (musyrik). Sesungguhnya amat buruklah apa yang mereka sediakan untuk diri mereka, yaitu kemurkaan Allah kepada mereka, dan mereka akan kekal dalam siksaan”.

Dari ayat di atas, jelas sekali bahwa tolong menolong, kerja sama timbal balik, dan kerja sama dalam kebaikan sangat dianjurkan. Hal ini dikarenakan manusia adalah makhluk sosial yang selalu bergantung pada orang lain dalam kehidupannya, baik di tempat kerja maupun di rumah. Para pengusaha mengharapkan karyawannya untuk bertindak profesional dan meningkatkan efisiensi organisasi. Karyawan yang mampu dan mau bekerja sama, serta pemimpin yang terampil dan dapat memandu bisnis, sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil mampu memengaruhi *Organizational citizenship behavior* pegawai.
2. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Organizational citizenship behavior* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.
3. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun mampu memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

4. Kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun. *Organizational citizenship behavior* dapat memediasi variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Sehingga *Organizational citizenship behavior* yang menjadi variabel intervening dapat menjadi perhatian lebih dalam pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun
Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi dasar serta evaluasi dalam pengambilan keputusan untuk instansi kedepan. Pihak instansi juga dapat mempertimbangkan beragam faktor yang dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawai, misalnya mempertahankan gaya kepemimpinan spiritual yang sudah diterapkan dan terus meningkatkan tingkat *organizational citizenship behavior* agar para pegawai dapat tercapai kepuasan kerja dan bekerja lebih maksimal.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel tambahan sebagai bentuk inovasi penelitian karena penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen. Diharapkan peneliti selanjutnya

membuat model penelitian yang lebih variatif dan komprehensif karena penelitian sumber daya manusia ini memiliki keterbatasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Effect of Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable). *Call for Papers V “Kebangkitan Ekonomi Indonesia Pasca Pandemi Covid-19”*, 5, 21–38. <http://ejurnal.stieipwija.ac.id/index.php/prc21>
- Arikunto. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Fry, L. W. (2003). *Toward a Theory of Spiritual Leadership. The Leadership Quarterly* 14.
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1990). Are there his and hers Types of Interdependence, The Implication of Gender Difference in Collective vs Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition. *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Giacalone, Jurkiewicz, & Fry. (2005). *From advocacy to science : the next steps in workplace spirituality research*.
- Hermingsih, A. (2012). Spiritualitas dan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1(2), 126–140.
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>

- Jogiyanto, & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. ANDI.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu.
- Khan, R. B. F., & Yuniawan, A. (2019). *Pengaruh Transformational Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Workplace Spirituality sebagai Variabel Intervening (Studi pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593–641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD Untung Jaya Sidoarjo. *AGORA*, 8(2).
- Mahyarni, M. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170–188. <https://doi.org/10.1108/ijpl-01-2019-0003>
- Manulang. (2004). *Dasar-dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press.
- Mendo, A. Y. (2016). Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kota Makassar. *JASIN-Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi*, 4(11), 45–65.

- Mohammad, J., Mohd.Ibrahim, A. L., Salam, Z. A., Jamil, R., & Quoquab, F. (2015). Towards developing a conceptual framework of Islamic leadership: The role of Taqwa as a moderator. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 03. <https://www.researchgate.net/publication/281003125>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T., & Hamid, D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 10(1).
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Priyono, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pengantar*. PT. Gramedia Group.
- Puspitasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang). *EKOBIS*, 20(1), 73–84.
- Putri, F. R., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 18(1), 10–22. <https://doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707>
- Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati.

- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2018-0081>
- Simanullang, & Mangasi Erick Parulian. (2010). *Pengaruh Dimensi-dimensi Organizational Citizenship Behavior pada kinerja Akademis Mahasiswa, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta.
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOBIS*, 10(2), 311–321.
- Suprayogo, I. (2007). *Kiai dan Politik*. UIN-Malang Press.
- Supriyanto, A. S., Eko Soetjipto, B., & Ekowati, V. M. (2016a). The Effect of Spiritual Leadership on Workplace spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Behaviour (A Study on Nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia). *IJABER*, 14(11), 7676–7688.
- Supriyanto, A. S., Eko Soetjipto, B., & Ekowati, V. M. (2016b). The Effect of Spiritual Leadership on Workplace spirituality, Job Satisfaction and Ihsan

- Behaviour (A Study on Nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia). *IJABER*, 14(11), 7675–7688.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Haris, A., Soetjipto, B. E., Harianto, R., & Yahya, M. (2020). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction Mediated With Spiritual Leadership. In *International Journal of Business and Society* (Vol. 21, Issue 2).
- Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., Wekke, I. S., Ekowati, V. M., Abbas, B., Idris, I., & Ibrahim, F. (2018). Moderation Effect Of Workplace Spirituality On The Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 16(2). <http://www.serialsjournals.com>
- Tanuwijaya, R. (2015). Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Pawita Pratama. *Jurnal Agora*, 3(1), 504.
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership : A Solution Of The Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia Tobroni. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53. www.eajournals.org
- Triyanto, A., & Santosa, E. C. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7(4), 1–13.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2020). The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90–113. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2019-0015>

- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS.17.0 & Smart PLS 2.0*. UPP STIM YKPN.
- Wulandari, K., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja Pada Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 6(2), 142–152. <http://maj.unnes.ac.id>
- Yusof, J. M., & Tahir, I. M. (2011). Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework. *Information Management and Business Review*, 2(6), 239–245.
- Zaman, N., & Tjahjaningsih, E. (2017). Pengaruh Modal Psikologi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 24(1), 50–61.
- Zohar, D., & Marshal, I. (2000). *Spiritual Intellegence : The Ultimate Intellegence*. Bloomsburry Publishing.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian Skripsi

Oleh : Julian Perdana Putra (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023

Kepada Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Beberapa data dan informasi diperlukan untuk mendukung proses penelitian ini dalam rangka penyusunan skripsi yang diperlukan untuk menyelesaikan program Sarjana S-I di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner yang disediakan guna melaksanakan prosedur penelitian ini. Kerahasiaan kuesioner dan hasil penelitian akan dijamin, dan tidak akan disebarluaskan. Saya sangat menghargai kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi kuesioner ini dan mohon maaf atas segala kekurangan dari saya sebagai peneliti.

A. Identitas

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Usia :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Lengkapi daftar identitas yang diberikan.
2. Luangkan waktu Anda dan baca setiap pertanyaan secara menyeluruh.
3. Isilah dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kebenaran dalam diri anda.
4. Jawaban alternatif yang Anda yakini paling akurat harus diberi tanda centang.
5. Satu tanggapan diperlukan untuk setiap pertanyaan, dan tidak boleh lebih dari satu tanggapan.

6. Berilah tanda (✓) pada kolom yang Anda pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dengan alternatif jawaban sebagai berikut :

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Kepemimpinan Spiritual

| No | Keterangan | Nilai | | | | |
|----|--|-------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Pimpinan saya selalu mendorong pegawai mencapai tujuan organisasi | | | | | |
| 2. | Pimpinan saya selalu menetapkan standar hasil suatu pekerjaan yang baik dengan jelas | | | | | |
| 3. | Saya tekun dalam menjalankan pekerjaan | | | | | |
| 4. | Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan | | | | | |
| 5. | Pimpinan saya selalu berbaik hati kepada pegawai | | | | | |
| 6. | Pimpinan saya selalu memiliki empati kepada pegawai | | | | | |
| 7. | Saya yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat untuk kehidupan masyarakat | | | | | |
| 8. | Instansi selalu menghargai pekerjaan saya melalui pimpinan | | | | | |

Kepuasan Kerja

| No | Keterangan | Nilai | | | | |
|----|------------------------------------|-------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Pekerjaan saya sangat menyenangkan | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 2. | Saya merasa puas dengan tingkat tanggung jawab yang diberikan | | | | | |
| 3. | Pekerjaan ini sangat tepat, karena itu saya merasa sangat senang disini | | | | | |
| 4. | Sejak pertama kali bekerja, saya telah merasa senang | | | | | |
| 5. | Gaji saya cukup dengan tanggung jawab yang diberikan | | | | | |
| 6. | Saya menikmati pekerjaan dengan rekan-rekan di sini | | | | | |
| 7. | Pimpinan memberikan dukungan untuk saya | | | | | |
| 8. | Rekan kerja disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain | | | | | |

***Organizational Citizenship Behavior* atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasi**

| No | Keterangan | Nilai | | | | |
|----|--|-------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Saya siap membantu rekan kerja yang mendapatkan kelebihan beban kerja | | | | | |
| 2. | Saya siap membantu apabila pimpinan membutuhkan bantuan meskipun tanpa imbalan | | | | | |
| 3. | Saya selalu berusaha datang tepat waktu dalam keadaan apapun | | | | | |
| 4. | Saya terkadang pulang melebihi jam kerja | | | | | |
| 5. | Saya tidak pernah mengeluh | | | | | |
| 6. | Jika terdapat masalah dalam pekerjaan, saya tidak pernah membesar-besarkan | | | | | |
| 7. | Saya siap menerima kritik dan saran dari pimpinan maupun rekan kerja | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8. | Saya selalu menjaga nama baik instansi | | | | | |
| 9. | Saya selalu mempertimbangkan segala keputusan terbaik untuk instansi | | | | | |

Lampiran 2
Rekapitulasi Kuesioner

| Kepemimpinan Spiritual | | | | | | | |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| Kepuasan Kerja | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Lampiran 3

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : fe.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1457/F.Ek.1/PP.00.9/10/2023 5 Oktober 2023
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Yth. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun
Jl. Merbabu No.4, Pangongangan, Kec. Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63121,
Indonesia
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Julian Perdana Putra
NIM : 19510112
Program Studi : Manajemen
Semester : IX (Sembilan)
Contact Person : 085749525030
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023

Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Siswanto

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



Lampiran 4

Surat Pernyataan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Julian Perdana Putra
NIM : 19510112
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*.

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 14% | 15% | 6% | 4% |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Oktober 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 5 Hasil Uji Penelitian

Outer Loading

Outer loadings - Matrix Zoom (82%)

| | KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) | KEPUASAN KERJA (Y) | OCB (Z) |
|------|----------------------------|--------------------|---------|
| X1.1 | 0.863 | | |
| X1.2 | 0.770 | | |
| X1.3 | 0.772 | | |
| X1.4 | 0.766 | | |
| X1.5 | 0.799 | | |
| X1.6 | 0.783 | | |
| X1.7 | 0.822 | | |
| X1.8 | 0.750 | | |
| Y1.1 | | 0.855 | |
| Y1.2 | | 0.754 | |
| Y1.3 | | 0.780 | |
| Y1.4 | | 0.764 | |
| Y1.5 | | 0.714 | |
| Y1.6 | | 0.748 | |
| Y1.7 | | 0.732 | |
| Y1.8 | | 0.812 | |
| Z1.1 | | | 0.773 |
| Z1.2 | | | 0.830 |
| Z1.3 | | | 0.759 |
| Z1.4 | | | 0.730 |
| Z1.5 | | | 0.789 |
| Z1.6 | | | 0.788 |
| Z1.7 | | | 0.818 |
| Z1.8 | | | 0.772 |
| Z1.9 | | | 0.742 |

Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity - Overview Zoom (82%) Copy to Excel Copy to R

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|----------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) | 0.915 | 0.917 | 0.931 | 0.627 |
| KEPUASAN KERJA (Y) | 0.902 | 0.905 | 0.921 | 0.595 |
| OCB (Z) | 0.919 | 0.920 | 0.933 | 0.606 |

Cross Loading

Discriminant validity - Cross loadings [Zoom](#)

| | KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) | KEPUASAN KERJA (Y) | OCB (Z) |
|------|----------------------------|--------------------|---------|
| X1.1 | 0.863 | 0.815 | 0.813 |
| X1.2 | 0.770 | 0.717 | 0.764 |
| X1.3 | 0.772 | 0.658 | 0.684 |
| X1.4 | 0.766 | 0.727 | 0.773 |
| X1.5 | 0.799 | 0.724 | 0.739 |
| X1.6 | 0.783 | 0.715 | 0.682 |
| X1.7 | 0.822 | 0.774 | 0.799 |
| X1.8 | 0.750 | 0.672 | 0.680 |
| Y1.1 | 0.792 | 0.855 | 0.796 |
| Y1.2 | 0.682 | 0.754 | 0.660 |
| Y1.3 | 0.714 | 0.780 | 0.704 |
| Y1.4 | 0.682 | 0.764 | 0.714 |
| Y1.5 | 0.609 | 0.714 | 0.635 |
| Y1.6 | 0.737 | 0.748 | 0.754 |
| Y1.7 | 0.691 | 0.732 | 0.645 |
| Y1.8 | 0.743 | 0.812 | 0.702 |
| Z1.1 | 0.779 | 0.773 | 0.773 |
| Z1.2 | 0.768 | 0.714 | 0.830 |
| Z1.3 | 0.641 | 0.633 | 0.759 |
| Z1.4 | 0.655 | 0.731 | 0.730 |
| Z1.5 | 0.762 | 0.670 | 0.789 |
| Z1.6 | 0.708 | 0.697 | 0.788 |
| Z1.7 | 0.792 | 0.727 | 0.818 |
| Z1.8 | 0.733 | 0.759 | 0.772 |
| Z1.9 | 0.728 | 0.674 | 0.742 |

R-Square

R-square - Overview

| | R-square | R-square adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| KEPUASAN KERJA (Y) | 0.865 | 0.862 |
| OCB (Z) | 0.883 | 0.882 |

Path Coefficient

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

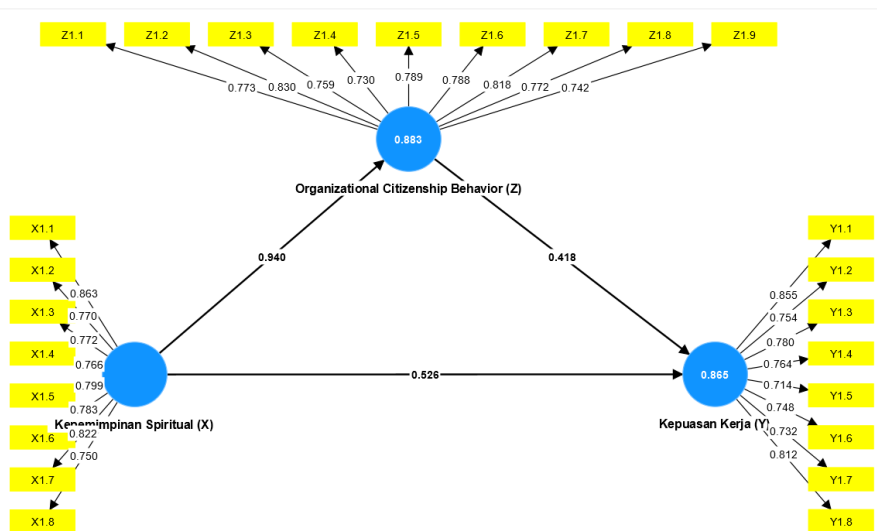
| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O /STDEV) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) → KEPUASAN KERJA (Y) | 0.526 | 0.513 | 0.125 | 4.196 | 0.000 |
| KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) → OCB (Z) | 0.940 | 0.941 | 0.016 | 58.777 | 0.000 |
| OCB (Z) → KEPUASAN KERJA (Y) | 0.418 | 0.432 | 0.128 | 3.270 | 0.001 |

Specific Indirect

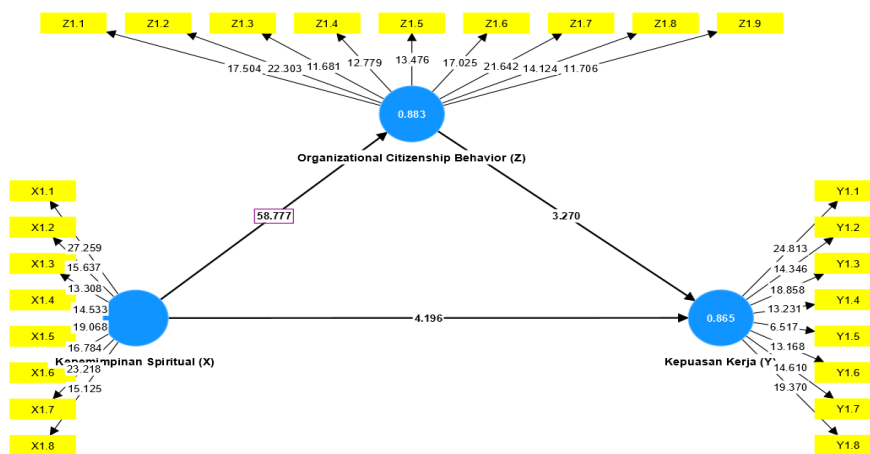
Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O /STDEV) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| KEPEMIMPINAN SPIRITUAL (X) → OCB (Z) → KEPUASAN KERJA (Y) | 0.393 | 0.407 | 0.122 | 3.212 | 0.001 |

Outer Model



Inner Model



Lampiran 6

Jurnal Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 19510112
Nama : Julian Perdana Putra
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Madiun Tahun 2023

JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal | Deskripsi | Tahun Akademik | Status |
|----|-----------------|---|------------------|-----------------|
| 1 | 3 November 2022 | Membahas Outline | Ganjil 2022/2023 | Sudah Dikoreksi |
| 2 | 11 April 2023 | Bimbingan Bab 1,2,3 | Genap 2022/2023 | Sudah Dikoreksi |
| 3 | 4 Mei 2023 | Bimbingan Bab 1,2,3 Mengubah Variabel X dan Y | Genap 2022/2023 | Sudah Dikoreksi |
| 4 | 8 Mei 2023 | Acc Proposal Skripsi Persiapan untuk mencari jurnal untuk publikasi | Genap 2022/2023 | Sudah Dikoreksi |
| 5 | 29 Mei 2023 | Seminar Proposal Skripsi | Genap 2022/2023 | Sudah Dikoreksi |
| 6 | 12 Oktober 2023 | Membahas kuesioner skripsi Konsultasi mengenai pembuatan artikel jurnal (afirmasi) | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 7 | 24 Oktober 2023 | Membahas bab 4 dan 5 Persetujuan untuk afirmasi | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 8 | 27 Oktober 2023 | Acc skripsi untuk uji verifikasi | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 27 Oktober 2023
Dosen Pembimbing



Lampiran 7
Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Julian Perdana Putra
Tempat, tanggal lahir : Magetan, 30 Juli 2000
Alamat : Jalan Gajah Mada RT.12 RW.03 Desa Sugihwaras
Kecamatan Maospati Kabupaten Magetan
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : julianperdana9d@gmail.com

Pendidikan Formal

2005-2006 : TK Mawar Putih II
2006-2012 : SD Negeri Sugihwaras 1
2012-2015 : SMP Negeri 1 Maospati
2015-2018 : SMA Negeri 1 Maospati

Pengalaman Organisasi

- Karang Taruna Desa Sugihwaras
- Pengurus Harian PSHT Rayon Sugihwaras Kecamatan Maospati Kabupaten