

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
GENERASI MILENIAL**

SKRIPSI



Oleh :

DIVA DWI PUSPITASARI

NIM : 210501110204

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
GENERASI MILENIAL**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memporel Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

DIVA DWI PUSPITASARI

NIM : 210501110204

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
GENERASI MILENIAL**

SKRIPSI

Oleh

DIVA DWI PUSPITASARI

NIM : 210501110204

Telah Disetujui Pada 31 Januari 2025

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN GENERASI
MILENIAL

SKRIPSI

Oleh

DIVA DWI PUSPITASARI

NIM : 210501110204

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 20 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

2 Anggota Penguji

Choirul Rozi, SS., M.Pd

NIP. 198708082023211025

3 Sekretaris Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diva Dwi Puspitasari

NIM : 210501110204

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL 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, tapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 7 Desember 2025



Divia Dwi Puspitasari

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat, rahmat, dan kemudahan yang telah diberikan selama perjalanan panjang ini, skripsi ini penulis persembahkan untuk:

Orang Tua Tercinta

Ayah dan Ibu, pahlawan hidupku, terima kasih atas doa yang tak pernah henti, kasih sayang yang tulus, serta dukungan moral dan material yang selalu menguatkan di setiap langkah. Kalian adalah alasan utamaku untuk terus berjuang.

Keluarga Tersayang

Kakak, adik, dan seluruh anggota keluarga yang selalu memberikan motivasi, canda tawa dan kehangatan. Kehadiran kalian adalah semangat yang tak ternilai harganya.

Tujuh Teman Seperjuangan

Teman terbaikku (Ama, Allya, Adel, Aulia, Ilma, Rahma, Zila), terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita, dukungan tanpa batas, serta semangat dalam setiap suka dan duka. Perjalanan ini menjadi lebih bermakna karena kehadiran kalian.

Partner Tersayang

Partner tersayangku, terima kasih telah menjadi pendengar terbaik, pendukung setia dan pemberi energi positif di masa-masa sulit. Kehadiranmu memberikan warna dalam setiap langkah perjuanganku.

Dosen Pembimbing

Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc, terima kasih atas bimbingan, ilmu, serta kesabaran yang telah diberikan. Sungguh suatu kehormatan bisa belajar dari Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc yang selalu memberikan arahan yang terbaik.

Semoga skripsi ini dapat menjadi langkah kecil yang berarti, sekaligus bentuk penghargaan kepada kalian yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan penulis.

HALAMAN MOTTO

”Perjalanan panjang dimulai dengan langkah kecil dan setiap tantangan adalah kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Ketekunan, doa dan kerja keras akan selalu membawa hasil yang terbaik.”

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Milenial” dengan lancar. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi besar Muhammad SA, yang dengan ajaran-ajarannya, kita mampu menghadapi tantangan kehidupan global dengan berlandaskan iman dan Islam.

Penyusunan skripsi ini merupakan bagian dari proses panjang dalam menuntut ilmu, yang tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ikhsan Maksum, M. Sc, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Kedua Orang Tua, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan moral maupun materiil, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
6. Teman seperjuangan penulis Srintil (Adel, Ama, Allya, Aul, Rahma, Zila, Ilma), yang telah memberikan dukungan, motivasi dan semangat serta berbagi pengalaman dalam menyelesaikan tugas ini.
7. Teman dekat penulis Alivia Putri yang telah tulus membimbing selama proses mengerjakan skripsi. Terima kasih sudah selalu ada, memberikan semangat,

dan menjadi tempat berbagi cerita, baik suka maupun duka.

8. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Masih terdapat kekurangan dalam hal materi, struktur, maupun penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi perbaikan yang lebih baik di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pembaca yang berminat. Penulis juga memiliki harapan agar karya yang sederhana ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak.

Malang, 30 Januari

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT	xviii
المخلص	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teori	15

2.2.1	Teori Pertukaran Sosial	15
2.2.2	Kepemimpinan Spiritual.....	15
2.2.3	Kepuasan Kerja.....	18
2.2.4	Spiritualitas di Tempat Kerja	20
2.2.5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.3	Hubungan Antar Variabel	28
2.3.1	Hubungan Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.3.2	Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.3.3	Peran Pemediasian Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap OCB	29
2.3.4	Peran Pemediasian Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB	30
2.4	Kerangka Konseptual.....	31
2.5	Hipotesis Penelitian	31
BAB III	METODE PENELITIAN.....	33
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	33
3.2	Lokasi Penelitian	33
3.3	Populasi dan Sampel	33
3.3.1	Populasi	33
3.3.2	Sampel	34
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	34
3.5	Data dan Jenis Data.....	35
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.8	Skala Pengukuran	40

3.9	Analisis Data	40
3.9.1	Analisis Deskriptif	40
3.9.2	Uji Linearitas	41
3.9.3	Teknik Analisis.....	41
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	45
4.1.1	Profil Perusahaan.....	45
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	45
4.1.3	Struktur Organisasi	45
4.2	Distribusi Karakteristik Responden	46
4.2.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	46
4.2.3	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	46
4.2.4	Distribusi Responden Berdasarkan Status Karyawan	47
4.3	Distribusi Jawaban Responden	47
4.3.1	Variabel Kepemimpinan Spiritual.....	47
4.3.2	Variabel Kepuasan Kerja.....	49
4.3.3	Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja.....	50
4.3.4	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51
4.4	Hasil Analisis dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	53
4.4.1	Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	53
4.4.2	Analisis Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	56
4.4.3	Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>)	57
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	60
4.5.1	Kepemimpinan Spiritual Terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	

<i>Behavior</i>	60
4.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	61
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang dimediasi oleh Spiritualitas di Tempat Kerja	63
4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang dimediasi oleh Spiritualitas di Tempat Kerja.....	65
BAB V PENUTUP	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dalam Bentuk Tabel Theoretical Mapping.....	7
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	38
Tabel 3.2 Skala Likert	41
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	47
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan	47
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual	48
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja.....	51
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	52
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	53
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	54
Tabel 4.11 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	55
Tabel 4.12 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	56
Tabel 4.13 Hasil <i>R-Square</i>	57
Tabel 4.14 Uji Pengaruh Langsung.....	58
Tabel 4.15 Uji Pengaruh Tidak Langsung	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner	78
Lampiran 2: Data Responden	82
Lampiran 3: Deskripsi Frekuensi	93
Lampiran 4: Hasil Uji Penelitian	95
Lampiran 5: Biodata Penulis	98
Lampiran 6: Jurnal Bimbingan	99
Lampiran 7: Surat Bebas Plagiarisme	100
Lampiran 8: Hasil Cek Plagiarisme	101

ABSTRAK

Diva Dwi Puspitasari. 2025, SKRIPSI: Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Spiritualitas di Tempat Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Milenial.

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M. Sc

Kata Kunci : Kepemimpinan Spiritual, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, Spiritualitas di Tempat Kerja, Karyawan Generasi Milenial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan milenial dengan spiritualitas di tempat kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap OCB. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menggunakan teknik sampling purposive untuk mengumpulkan data dari 261 karyawan milenial di perusahaan perakitan elektronik Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Selain itu, spiritualitas di tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Temuan ini memberikan kontribusi relevan bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan keterlibatan karyawan milenial.

ABSTRACT

Diva Dwi Puspitasari. 2025, *THESIS: The Effect of Spiritual Leadership and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with Spirituality in the Workplace as a Mediating Variable in Millennial Generation Employees.*

Advisor : Ikhsan Maksum, M. Sc

Keywords : *Spiritual Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality, Millennial Generation Employees.*

This study aims to determine the effect of spiritual leadership and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior in millennial employees with spirituality in the workplace as a mediating variable. This study aims to understand the interrelationship between these factors and their influence on OCB. Using a quantitative approach, this study used purposive sampling technique to collect data from 261 millennial employees in a electronic assembly company in Batam City. The results showed that spiritual leadership has no direct effect on OCB, while job satisfaction has a positive influence on OCB. In addition, workplace spirituality significantly mediates the relationship between job satisfaction and OCB. These findings provide relevant contributions for organizations in creating a supportive work environment and enhancing millennial employee engagement.

الملخص

ديفا دوي بوسبيتاساري 2025، أطروحة: تأثير القيادة الروحية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية مع الروحانية في العمل كمتغير وسيط لدى موظفي جيل الألفية.
المشرف: إحسان مقسوم, ماجستير العلوم
الكلمات المفتاحية القيادة الروحية، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والروحانية في مكان العمل، وموظفي جيل الألفية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الروحية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جيل الألفية مع الروحانية في مكان العمل كمتغير وسيط. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين هذه العوامل وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية. وباستخدام المنهج الكمي، استخدمت هذه الدراسة أسلوب أخذ العينات الانتقائية لجمع البيانات من 261 موظفًا من جيل الألفية في شركة لتجميع الإلكترونيات في مدينة باتام. أظهرت النتائج أن القيادة الروحية ليس لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والتميز، في حين أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والتميز. بالإضافة إلى ذلك، تتوسط الروحانية في مكان العمل بشكل كبير العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي والتميز. تقدم هذه النتائج مساهمات ذات صلة للمؤسسات في خلق بيئة عمل داعمة وتعزيز مشاركة الموظفين من جيل الألفية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah aset penting bagi suatu perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya akan berdampak pada kemampuan perusahaan. Ini sesuai dengan yang dikatakan oleh (Hasibuan, 2012:10) dalam Dira & Kusniawati (2020) mengatakan bahwa manusia berpartisipasi secara aktif dan menonjol dalam segala aktivitas organisasi karena mereka bertindak, merencanakan, dan menetapkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu komponen utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus mampu mengatasi rintangan dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal jika ingin mencapai tujuan dan menjadi bisnis yang hebat. Oleh karena itu, kontribusi karyawan sangat dibutuhkan.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset berharga yang penting bagi suatu organisasi. Karyawan yang berkualitas tinggi akan menghasilkan standar kinerja yang tinggi. Perilaku karyawan yang positif juga dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, tujuan, dan sasarannya (Saputri & Husna, 2022). Kapasitas untuk bekerja secara efektif dalam tim, kepribadian yang kuat, kinerja yang konsisten dalam kerja tim, tingkat komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan kelompok, dan moralitas yang seimbang terhadap organisasi merupakan beberapa persyaratan perilaku yang harus dipenuhi oleh pekerja di perusahaan yang efektif. Sikap dan perilaku organisasi yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Pratiwi, 2020).

Objek penelitian ini adalah objek yang bergerak dalam industry manufaktur (perakiran elektronik) di Kota Batam. Objek penelitian ini berfokus pada penyediaan layanan desain, teknik, dan manufaktur lengkap untuk produsen mobil, komputer, konsumen, bisnis, infrastruktur, medis, dan

seluler. Selain itu, penelitian ini mencakup layanan desain dan *after-sales* untuk jaringan suplai pendukung, termasuk pengepakan dan transportasi ke seluruh dunia.

Generasi milenial disebut “generasi Y”. Menurut (Kotler & Armstrong, 2016), generasi milenial adalah generasi yang lahir pada kisaran tahun 1977-2000. Generasi milenial diidentikkan dengan generasi muda yang memiliki keunikan tersendiri karena dapat menguasai teknologi (Mutia, 2017). Sebagian besar orang percaya bahwa generasi milenial melakukan banyak hal untuk kemajuan peradaban manusia modern. Di tangan merekalah masa depan terencana (Mutia, 2017). Menurut Anitha & Aruna (dalam Forastero, 2018), generasi milenial dicirikan oleh bakat perilaku yang unik. Mereka juga memiliki perbedaan dalam sikap, harapan, dan nilai kerja mereka. Perbedaan ini disebabkan oleh kemajuan teknologi internet yang pesat, investasi asing, lapangan kerja, dan globalisasi. Generasi Y merupakan subjek penelitian yang menarik karena karakteristiknya sangat relevan dengan perubahan dalam dunia kerja modern, terutama di industri yang berkembang pesat seperti manufaktur elektronik. Dalam konteks ini, generasi Y juga dianggap penting karena cenderung mendorong inovasi dan penerapan teknologi yang lebih efisien di lingkungan kerja.

Pendapat Suryadi (dalam Subandowo, 2017) salah satu karakteristik generasi milenial adalah keterbukaan mereka terhadap ide-ide baru. Generasi milenial memiliki kemampuan untuk berkreasi dan menghasilkan sesuatu yang orisinal. Generasi ini dapat menyelesaikan banyak tugas dan lebih menyukai lingkungan kerja yang santai. Generasi milenial sangat paham teknologi dan sadar mode. Penelitian (Pew Research Center, 2010) juga menyatakan bahwa generasi milenial sangat percaya diri dan mudah beradaptasi. Namun, sebagai karyawan, generasi milenial tidak terlalu loyal, dengan rata-rata kurang dari tiga tahun dalam suatu pekerjaan. Selain itu menurut (Thompson, 2011), jika ada peluang kepemimpinan di tempat kerja, generasi milenial akan termotivasi untuk menjadi karyawan yang setia.

Peneliti memilih karyawan generasi milenial karena mayoritas karyawan di perusahaan tersebut berasal dari generasi milenial. Selain itu, komposisi karyawan yang didominasi oleh generasi milenial dianggap relevan dengan tujuan penelitian.

Menurut (Bass et al., 2003), faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja individu dan kemampuan organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan interaksi antara pemimpin dan bawahan, serta bagaimana arahan pemimpin mempengaruhi sejauh mana bawahan dapat mencapai tujuan atau harapan yang ditetapkan oleh pemimpin (Locander). Model kepemimpinan yang dijelaskan tersebut adalah kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual melibatkan sekumpulan, *value*, *attitude*, dan *behavior* secara intrinsik memberikan dorongan kepada individu untuk mencapai kesejahteraan spiritual melalui rasa panggilan dan komitmen (Fry, 2003); (Fry, 2005). Penelitiannya ini menghasilkan positif yang signifikan pada kepemimpinan spiritual dan OCB, yang mendukung hipotesis kedua. Temuan ini seperti dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Djaelani et al., 2022) .

Tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat OCB. karyawan dengan OCB yang tinggi akan membantu perusahaan mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja dan efektivitas bisnis. Kepuasan kerja dan OCB telah terbukti berkorelasi kuat dalam penelitian sebelumnya (Organ, 2018). Spiritualitas tempat kerja ditentukan oleh pengalaman karyawan (Meezenbroek et al., 2012). Ketika karyawan menunjukkan rasa kasih sayang dan kepedulian terhadap orang lain, hal ini memicu kesadaran batin mereka untuk mencari makna dan tujuan dalam bekerja, yang membawa mereka pada pengalaman transendensi. Pengalaman ini menjadi positif bagi karyawan saat bekerja di organisasi, membuat mereka dengan sukacita melaksanakan tugas mereka di tempat kerja, bahkan melampaui standar deskripsi pekerjaan yang ditetapkan

(Kazemipour & Mohd Amin, 2012).

Oleh karena itu, penelitian mengungkapkan bahwa *workplace spirituality* membantu meningkatkan OCB di kalangan karyawan (Belwalkar et al, 2018). Namun, ada beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dan OCB (Kazemipour & Amin, 2012). Studi (Sharma & Jain, 2014), menemukan bahwa meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi dapat dicapai melalui lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk melebihi ekspektasi pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan suasana kerja yang menyenangkan adalah faktor penting dalam meningkatkan OCB.

Selain itu, lingkungan kerja yang mempromosikan rasa kebersamaan dan tujuan bersama dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif berpartisipasi dalam aktivitas organisasi yang melampaui tanggung jawab formal mereka (Sharma & Jain, 2014). Penelitian oleh (Sharma & Gupta, 2021) juga menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang inklusif dan spiritual dalam organisasi, di mana pemimpin menunjukkan empati, kejujuran, dan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan. Hal ini dapat memicu peningkatan OCB, karena karyawan merasa lebih dihargai dan terinspirasi untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memfokuskan upaya mereka dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong OCB yang tinggi di kalangan karyawan (Sharma & Gupta, 2021).

Meski demikian, (Robbins & Coulter, 2009) mengklarifikasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki kekurangan. Misalnya, pekerja mungkin menghadapi beban kerja yang tinggi, stress, dan konflik antara pekerjaan dan keluarga. Meskipun *Organizational Citizenship Behavior*

memiliki kekurangan, sejumlah sumber menyatakan bahwa hal ini lebih besar daripada manfaatnya. Semua bentuk OCB, menurut Luthans bermanfaat bagi perusahaan. Ada bukti bahwa OCB lebih produktif dan berkinerja lebih baik daripada sistem intensif, terlepas dari kenyataan bahwa mereka kadang-kadang tidak terlihat oleh sistem intensif. Tingkatkan kinerja dan peringkat pekerjaan. Penelitian tentang OCB sangat penting karena banyak manfaatnya seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Adanya perbedaan hasil dari beberapa pengaruh variabel yang diteliti, menjadi alasan utama peneliti melakukan penelitian ini. Terdapat 4 variabel yang digunakan oleh peneliti, dimana variabel-variabel tersebut telah digabungkan menjadi satu berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, yaitu kepemimpinan spiritual (X1), kepuasan kerja (X2) sebagai variabel independen, spiritualitas di tempat kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen. Pada penelitian terdahulu, telah ditemukan hasil yang berbeda terkait pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual dan OCB, yang menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan (Pio & Lengkong, 2020). Dengan kata lain, intensitas nilai kepemimpinan spiritual tidak akan berpengaruh langsung terhadap tingkat intensitas OCB. Maka dari itu, kepuasan kerja menjadi faktor kedua yang telah mempengaruhi peran *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada OCB (Ridlo et al., 2021). Namun ada perbedaan pada peneliti lain mengenai kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif pada OCB (Maulida & Suriansyah, 2019).

Salah satu aspek yang mempengaruhi OCB adalah spiritualitas di tempat kerja. Robbins mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja sebagai kehidupan batin yang dipelihara dan berkembang sebagai hasil dari pekerjaan yang bermakna yang dilakukan dalam lingkungan komunitas. Perusahaan yang mempromosikan budaya spiritual menekankan bahwa manusia adalah makhluk kompleks yang membutuhkan koneksi interpersonal, rasa makna

serta tujuan pada pekerjaannya, serta rasa memiliki dalam komunitas.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap OCB?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB?
3. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui spiritualitas di tempat kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui spiritualitas di tempat kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap OCB melalui spiritualitas di tempat kerja.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB melalui spiritualitas di tempat kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Untuk lebih memahami kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja, spiritualitas di tempat kerja, dan OCB yang merupakan subjek penelitian ini.
2. Berfungsi sebagai sumber daya komparatif untuk studi masa depan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman umum kepada bisnis tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB.
2. Penelitian berharap bisa memberikan masukan dan solusi mengenai permasalahan pada perusahaan yang memiliki hubungan mengenai kepemimpinan spiritualitas, kepuasan kerja, spiritualitas di tempat kerja, dan OCB yang pernah dialami karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti menemukan bahwa penelitian terdahulu relevan dan berkorelasi dengan variabel independen: kepemimpinan spiritual (X1), kepuasan kerja (X2), variabel mediasi: spiritualitas di tempat kerja (Z), dan variabel dependen: *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Tabel berikut menunjukkan kumpulan penelitian terdahulu yang dimaksudkan :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu dalam Bentuk Tabel *Theoretical Mapping*

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Ansory et al., 2022), “ <i>The Effect of Spiritual Leadership, Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Workplace Spirituality as a Mediation Variable on Islamic Boarding School Teacher in East Praya District</i> ”	X1 = <i>Spiritual Leadership</i> X2 = <i>Emotional Intelligence</i> Z = <i>Spirituality Workplace</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	• Lokasi penelitian di Pondok Pesantren Kecamatan Praya Timur. • Metode kausal. • Jumlah sampel sebanyak 85 guru Pondok Pesantren di Kecamatan Praya Timur. • Pengumpulan data melalui kuesioner. • Teknik analisis data menggunakan analisis validitas konvergen dan validitas diskriminan. • Alat analisis data menggunakan SEM PLS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas di tempat kerja. Kecerdasan emosional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Spiritualitas tempat kerja memediasi

				dampak kecerdasan emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2.	(Dubey et al., 2022), “Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behavior”	X = <i>Job Satisfaction</i> Z = <i>Workplace Spirituality</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	• Lokasi penelitian di negara Chhattisgarh. • Kuantitatif. • Sampel acak digunakan untuk mengumpulkan data. • Jumlah sampel yang diambil adalah 400 karyawan. • Pengambilan data menggunakan kuesioner • Metode analisis data yang menggunakan analisis regresi dan faktor konfirmasi. • Alat analisis data menggunakan SEM PLS.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa semua dimensi spiritualitas di tempat kerja, yaitu pekerjaan yang bermakna, kasing saying, transendensi, kesadaran dan rasa kebersamaan, ditemukan signifikan secara statistik dan secara parsial dimediasi antara kepuasan kerja dan OCB diantara karyawan. Penelitian ini akan membantu organisasi dalam menciptakan situasi OCB bagi karyawan melalui pengenalan spiritualitas di tempat kerja.
3.	(Hanafi et al., 2021), “The Effect Spirituality in the Workplace on Organizational Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable In South Sulawesi's Hospital”	X = <i>Workplace Spirituality</i> Z = <i>Job Satisfaction</i> Y = <i>Organizational Performance</i>	• Lokasi penelitian di rumah sakit Sulawesi Selatan. • Kuantitatif dengan sifat korelasional. • <i>Purposive sampling</i> digunakan untuk pengambilan sampel. • Data dikumpulkan melalui kuesioner dan survei. • Teknik analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Namun, hipotesis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi ditolak, karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05, menunjukkan

			data menggunakan analisis regresi. • Alat analisis data menggunakan SPSS .	kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja organisasi.
4.	(Ridlo et al., 2021), “ <i>The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo)</i> ”	X1 = <i>Job Satisfaction</i> X2 = <i>Workplace Spirituality</i> X3 = <i>Organizational Commitment</i> Z = OCB Y = <i>Work Productivity</i>	• Lokasi penelitian di Bank Muamalat Indonesia KC Solo • Kuantitatif • Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh • Jumlah sampel adalah 40 karyawan. • Data dikumpulkan melalui kuesioner • Analisis data dilakukan dengan uji linier berganda dan analisis jalur. • Alat untuk menganalisis data dengan SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sementara itu, spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara simultan, kepuasan kerja, spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasi, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja karyawan.
5.	(Pasikhani et al., 2018), “ <i>The impact of workplace spirituality on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with the mediating role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals, Iran</i> ”	X = <i>Workplace Spirituality</i> Z = <i>Organizational Commitment</i> Y = OCB	• Lokasi penelitian di Rumah Sakit Rasht, Iran • Kuantitatif • Jumlah sampel 305 perawat. • Data dikumpulkan melalui kuesioner. • Analisis data menggunakan model persamaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di kalangan perawat di rumah sakit di Rasht. Selain itu, komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan

			struktural (Lisrel). Alat analisis data menggunakan Lisrel	antara spiritualitas di tempat kerja dan OCB, yang memperkuat efek kedua variabel tersebut satu sama lain.
6.	(Prasetio et al., 2017), “ <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking</i> ”	$X = \text{Job Satisfaction}$ $Y = \text{OCB}$ $Z = \text{Organizational Commitment}$	- Lokasi penelitian di perbankan milik negara di Bandung - Kuantitatif - Sampel diambil 320 karyawan. - Survei dan kuesioner metode yang digunakan. - Alat analisis data adalah SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui komitmen organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB, dan komitmen organisasi juga berkontribusi pada peningkatan OCB. penelitian ini dilakukan pada 320 karyawan di bank milik negara di Bandung, Indonesia.
7.	(Pio & Lengkong, 2020), “ <i>The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the Organizational Citizenship Behavior</i> ”	$X = \text{Spiritual Leadership}$ $Z1 = \text{Quality Of Work Life}$ $Z2 = \text{Ethic Behavior}$ $Y = \text{Organizational Citizenship Behavior}$	- Lokasi penelitian di 3 rumah sakit swasta (Rumah Sakit Advent, Pancaran Kasih, Siti Maryam, Manado) - Kuantitatif - Sampel diambil dengan <i>ransom sampling</i>. - Sampel terdiri dari 150 karyawan. - Data dikumpulkan melalui kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) di kalangan karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis multivariat dan menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan OCB

			• Metode analisis data menggunakan SEM-PLS. • Alat SEM-PLS untuk analisis data.	yang dapat meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan dalam organisasi.
8.	(Sani et al., 2016), “ <i>THE EFFECT OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON WORKPLACE SPIRITUALITY, JOB SATISFACTION AND IHSAN BEHAVIOUR (A STUDY ON NURSES OF AISYIAH ISLAMIC HOSPITAL IN MALANG, INDONESIA)</i> ”	X1 = <i>Spiritual Leadership</i> Y1 = <i>Workplace Spirituality</i> Y2 = <i>Job Satisfaction</i> Y3 = <i>Ihsan Behavior</i>	• Lokasi penelitian di Rumah Sakit Aisyiah Islam di Malang • Kuantitatif • Jumlah populasi sebanyak 142 karyawan berstatus tetap • Pengambilan menggunakan kuesioner • Data dianalisis menggunakan PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku Ihsan perawat, dengan nilai T-Statistik 4,024, yang lebih besar dari nilai kritis T-tabel 1,960. Namun, kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dengan nilai T-Statistik 1,323, yang lebih kecil dari nilai kritis T-tabel. Penelitian ini menekankan bahwa meskipun lingkungan organisasi bersifat spiritual, tanpa dukungan kepuasan kerja, perilaku Ihsan tidak dapat dicapai.
9.	(Subhaktiyasa et al., 2023), “ <i>Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior</i> ”	X1 = <i>Transformational Leadership</i> X2 = <i>Servant Leadership</i> X3 = <i>Spiritual Leadership</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	• Lokasi penelitian di universitas di Bali • Kuantitatif • <i>Purposive sampling</i> yang digunakan pengambilan sampel. • Jumlah sampel 120 dosen. • Data dikumpulkan melalui kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dosen. Sebaliknya, kepemimpinan pelayanan dan spiritual memiliki pengaruh positif

			• Teknik analisis data menggunakan SEM PLS • Alat analisis data Smart PLS.	yang signifikan terhadap OCB. Di antara ketiga gaya kepemimpinan yang diuji, kepemimpinan spiritual menunjukkan pengaruh yang lebih kuat, berfungsi sebagai kepemimpinan holistik yang mendorong perkembangan OCB di kalangan dosen.
10.	(Fitrio et al., 2019), “ <i>The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment</i> ”	$X = \text{Job Satisfaction}$ $Z = \text{Organizational Commitment}$ $Y = \text{Organizational Citizenship Behaviour}$	• Lokasi penelitian di STIE Indragiri Rengat • Kuantitatif • Sampling jenuh yang digunakan • Sampel terdiri dari 34 guru. • Data dikumpulkan melalui kuesioner. • Metode analisis data menggunakan SEM PLS • Smart PLS 3.0 digunakan untuk analisis data.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap variabel berpengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan OCB di kalangan dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indragiri Rengat.
11.	(Nigam, 2014), “ <i>Workplace Spirituality And Its Impact On Organizational Commitment And Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study Amongst Higher Educational Institution Teachers</i> ”	$X = \text{Workplace Spirituality}$ $Y1 = \text{Organizational Commitment}$ $Y2 = \text{Job Satisfaction}$	• Lokasi penelitian di Institut Pendidikan Tinggi di Kota Agra, India • Kuantitatif deskriptif • Pengambilan sampel menggunakan sampel acak • Jumlah sampel sebanyak 420 guru • Data	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja di kalangan guru di institusi Pendidikan tinggi. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa faktor-faktor seperti

			dikumpulkan melalui kuesioner. • Statistik deskriptif dan inferensial yang digunakan untuk teknik analisis data	gender, pengalaman mengajar, dan aliran pendidikan tidak menunjukkan perbedaan signifikan dalam spiritualitas, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan kepada manajemen institusi Pendidikan tinggi tentang langkah-langkah untuk meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan serta kepuasan kerja.
12.	(Rana et al., 2020), “<i>The Impact of Spiritual Leadership on Absenteeism through a Serial Mediation of Workplace Spirituality and Job Satisfaction</i>” <i>Ilkogretim Online-Elementary Education Online</i>”	$X = \text{Spiritual Leadership}$ $Z1 = \text{Workplace Spirituality}$ $Z2 = \text{Job Satisfaction}$ $Y = \text{Absenteeism}$	• Lokasi penelitian di perbankan industry di Pakistan • Kuantitatif • Sampel menggunakan metode multi-langkah. • Sebanyak 433 karyawan. • Data dikumpulkan melalui kuesioner • Alat analisis Amos 24 dan SPSS 22.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap spiritualitas di tempat kerja, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja kemudian berhubungan negatif dengan tingkat ketidakhadiran. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan spiritual, semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan melalui mediasi spiritualitas di tempat kerja dan kepuasan kerja.

13.	(Maulida & Suriansyah, 2019) <i>Contributions Of Principal Transformational Leadership, Teacher Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Madrasah Ibtidaiyah (MIN) Banjarmasin, Indonesia</i>	X1 = <i>Transformational Leadership of Madrasa Principal</i> X2 = <i>Job Satisfaction</i> Z = <i>Organizational Commitment</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	• Lokasi penelitian di MIN Banjarmasin • Kuantitatif • Sampel jenuh untuk pengambilan sampel. • Jumlah populasi 117 guru. • Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi. • Analisis jalur digunakan untuk analisis data. • SPSS 22 digunakan untuk alat analisis.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap variabel menunjukkan pengaruh positif terhadap OCB, akan tetapi terdapat pengaruh negatif pada kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi serta pengaruh negatif pada kepemimpinan transformal terhadap OCB melalui komitmen organisasi.
-----	---	--	--	---

Sumber : Data Diolah Tahun 2024

Kesimpulan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan. Dari perspektif yang sama, hampir semua studi menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja, dan OCB, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti spiritualitas di tempat kerja. Misalnya, penelitian oleh (Ansory et al., 2022) dan (Dubey et al., 2022) sama-sama menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, serta bahwa kepemimpinan spiritual berperan penting dalam meningkatkan OCB. Selain itu, penelitian ini sering menggunakan metode kuantitatif, seperti analisis SEM PLS, dan melibatkan populasi dalam lingkungan kerja tertentu, seperti sekolah atau rumah sakit.

Perbedaan muncul pada fokus variabel mediasi dan konteks studi. (Hanafi et al., 2021) lebih memfokuskan pada kepuasan kerja sebagai variabel moderasi daripada mediasi dan menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan. Penelitian (Pio & Lengkong, 2020) juga menunjukkan hasil yang

berbeda, di mana kepemimpinan spiritual tidak selalu berpengaruh terhadap OCB. dari keseluruhan studi, penelitian (Ansory et al., 2022) terlihat paling relevan dengan penelitian ini karena meneliti kepemimpinan spiritual dan OCB dengan spiritualitas di tempat kerja sebagai variabel mediasi yang serupa dengan fokus studi peneliti terhadap karyawan milenial.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theory*) yang dikemukakan Blau sangat penting sebagai *grand theory*. Menurut (Blau, 2017) istilah pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memprioritaskan hubungan transaksional serta tanggungjawab normatif melalui hubungan pertukaran sosial. Karena kehidupan organisasi yang semakin kompetitif menuntut untuk selalu fleksibel, belajar, dan bekerja sama, hubungan pertukaran sosial baik dalam masyarakat maupun di tempat kerja adalah hubungan resiprokal, kerja sama, atau pertukaran *exchange currencies*. Masing-masing pihak mengharapkan kontribusi di masa depan, yang juga dikenal sebagai pertukaran *currienceies* (Cole, 2011). Menurut Whitener (2002) setiap orang akan termotivasi untuk melakukan perbuatan baik, dan orang lain akan berusaha melakukan hal yang sama untuk membalasnya, yang mendefinisikan pertukaran sosial.

Hormans (1961) mengatakan teori pertukaran sosial membahas perilaku atau hubungan sosial yang ada antara individu atau kelompok. Konsepnya adalah jika satu pihak mendapat manfaat dari pihak lain, pihak tersebut harus membalas dengan apa yang mereka terima dengan harapan untuk mempertahankan hubungan. Oleh karena itu, timbal balik adalah dasar teori pertukaran sosial. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial ini memberikan penjelasan tentang mengapa melakukan *Organizational Citizenship Behavior* meskipun tidak ada imbalan yang dijamin.

2.2.2 Kepemimpinan Spiritual

2.2.2.1 Definisi Kepemimpinan Spiritual

Menurut (Siagian, 2002) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, seperti bawahannya, untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinannya terlepas dari ketidaksetujuan pribadi mereka. Namun, menurut (Hasibuan, 2011), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja sama dan berhasil mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritual adalah yang mengutamakan atau bergantung pada spiritual, yang melibatkan aspek ruhani, jiwa, ruh, dan hati nurani.

Menurut (Fry, 2005) kepemimpinan spiritual mengacu pada pola pikir dan tindakan yang dipandang penting untuk menginspirasi orang lain, mengembangkan identitas spiritual dan berpartisipasi dalam proses memberdayakan individu, kelompok dan institusi untuk mewujudkan visi. Untuk mendorong orang lain untuk menjalani hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan yang menunjukkan makna dalam hidup mereka, kepemimpinan spiritual mencakup sikap, nilai, dan perilaku yang diperlukan.

Menurut (Fry, 2003) terdapat beberapa indikator dari *spiritual leadership* diantaranya, *vision*, *hope/faith*, *altruistic love*, *meaning/calling*, dan *membership*.

2.2.2.2 Indikator Kepemimpinan Spiritual

Menurut (Fry, 2003) terdapat 5 indikator kepemimpinan spiritual:

1. *Vision*

Ini dilakukan dengan tiga tujuan. Yang pertama adalah untuk memberikan gambaran umum tentang jalan perubahan. Yang kedua adalah untuk menyederhanakan ribuan atau ratusan keputusan yang lebih khusus. Yang ketiga adalah untuk membantu mengatur tindakan atau perspektif individu secara lebih efisien dan cepat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

2. *Hope/faith*

Sebuah harapan atau keyakinan yang digunakan untuk meyakinkan

semua karyawan saat mereka bekerja untuk memenuhi tujuan, visi, dan misi organisasi yang dipimpin.

3. *Altruistic Love*

Sebagai cara pandang atau memperhatikan orang lain dan diri sendiri.

4. *Meaning/Calling*

Menggambarkan bahwa para anggota tim merasa pekerjaan mereka memiliki nilai dan signifikansi.

5. *Membership*

Keterlibatan langsung membuat karyawan merasa dihargai atas pekerjaan mereka.

2.2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Spiritual

Menurut (Fry, 2005) dalam (Nurdiana, 2013:29) paradigma baru yang disebut kepemimpinan spiritual memperluas teori transformasional dan kharismatik melalui nilai-nilai dan etika. Dia berpendapat bahwa ada tiga dimensi kepemimpinan spiritual, yaitu

1. Penuh Harapan: Dikenali melalui daya tahan, nilai-nilai perjuangan, ambisi tinggi, dan pencapaian kinerja yang luar biasa.
2. Kasih Sayang: Dapat diukur dengan nilai-nilai seperti kepercayaan, kejujuran, pemaaf, integritas, semangat, rendah, dan kesabaran.
3. Mempunyai Misi: Harus memiliki tujuan yang jelas, memperhatikan orang lain, idealis, dan standar kerja yang tinggi.

2.2.2.4 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Dengan integritas yang tinggi dan julukannya sebagai al-amin (yang dapat dipercaya), kepemimpinan spiritual mungkin merujuk pada cara Muhammad SAW memimpin dalam sejarah Islam. Muhammad SAW menciptakan kepemimpinan terbaik dan paling efektif dalam peradaban manusia (Tobroni, 2005:06). Demikian pula, (Mardiana, 2015) menyatakan bahwa Muhammad bin Abdullah adalah rasul terakhir dan penyebar agama Islam. Dalam bukunya yang berjudul 100 Tokoh Dunia Paling Berpengaruh, Michael H. Hart menyebut Muhammad

sebagai orang yang memiliki pengaruh terbesar sepanjang sejarah manusia. Muhammad menunjukkan kemampuan untuk berfungsi sebagai pemimpin politik dan spiritual yang hebat.

Dalam agama islam dijelaskan dalam Al-Qur'an surah As-Shaad:26 yang berfirman :

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا
نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan”.

Konsep Khalifah bermula dari Nabi Adam, yang menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri, yang mengisyaratkan bahwa kepemimpinan dalam Islam meliputi kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri menuju kebaikan. Hal ini ditunjukkan oleh fakta bahwa nabi Daud diangkat sebagai Khalifah untuk memimpin umat (komunitas).

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

(Hasibuan, 2015) menjelaskan “sikap yang menyenangkan dan penuh kasih terhadap pekerjaan seseorang” dalah kepuasan kerja yang didefinisikan. (Hariandja, 2001) kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah elemen, seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, bos promosi serta suasana tempat kerja. Kepuasan kerja dianggap sebagai penentu penting yang menjelaskan bahwa karyawan dalam organisasi, mencintai pekerjaan mereka dan mencoba untuk melibatkan diri mereka sendiri sebanyak dalam pekerjaan mereka yang mengarah pada

peningkatan kinerja dan produktivitas individu dan selanjutnya akan berada di organisasi untuk jangka panjang.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Luthan, 2006) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu Sendiri

Dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan, itu sangat menyenangkan dan memuaskan, dan menantang bagi karyawan. Salah satu sumber utama kepuasan adalah kepuasan kerja.

2. Gaji

Jumlah kompensasi yang dianggap layak jika dibandingkan dengan karyawan perusahaan lainnya. Gaji adalah imbalan tetap yang diberikan secara konsisten dalam bentuk uang tunai atau untuk jangka waktu tertentu, seperti sebulan sekali.

3. Rekan Sejawat

Cara termudah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan adalah melalui rekan tim atau rekan kerja yang kooperatif. Anggota tim secara individu, terutama tim yang baik, mungkin mendapatkan hiburan, nasihat, dukungan, dan bantuan dari kelompok.

4. Lingkungan Kerja

Pengaruh kelompok kerja dan suasana kerja memiliki hubungan yang sebanding terhadap tingkat kepuasan kerja. Tidak ada masalah dengan kepuasan kerja jika semuanya berjalan lancar.

2.2.3.3 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Islam memperhitungkan aspek duniawi dan ukhrawi ketika mengevaluasi kepuasan kerja seseorang. Seorang muslim yang bekerja harus melakukannya dengan ketulusan, kesungguhan, dan niat untuk melayani Allah. Memastikan bahwa persyaratan ini telah terpenuhi akan menimbulkan rasa puas dan membiarkan Allah SWT yang mengatur

hasilnya. Selain aspek-aspek yang berkaitan dengan individu karyawan, psikologi pekerja secara signifikan dipengaruhi oleh dukungan dan dorongan yang mereka terima dari para pemimpin mereka, termasuk metode, kompensasi yang adil, dan kata-kata penghargaan. Hal-hal lain memiliki dampak psikologis yang signifikan terhadap karyawan. penekanan pada kepuasan kerja dalam Islam adalah rohani dan jasmani. Hal tersebut seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an, QS. Al-Baqarah : 83 yang berbunyi :

وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَءِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ
وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ
إِلَّا قَلِيلًا مِّنْكُمْ وَأَنْتُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٨٣﴾

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika kami mengambil janji dari Bani Israil (yaitu) : janganlah kamu menyembah selain Allah, dan berbuat kebaikanlah kepada ibu bapa, kaum kerabat, anak-anak yatim, dan orang-orang miskin, serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia, Dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Kemudian kamu tidak memenuhi janji itu, kecuali sebagian kecil daripada kamu, dan kamu selalu berpaling”.

2.2.4 Spiritualitas di Tempat Kerja

2.2.4.1 Definisi Spiritualitas di Tempat Kerja

“Spiritus”, yang merujuk pada hal yang memberi kehidupan pada suatu sistem, merupakan akar kata dari spiritual. Spiritualitas membuat kita bertanya-tanya mengapa kita melakukan hal-hal tertentu dan mencari tindakan yang lebih baik. Ini membuat kita bersemangat untuk hidup dan berusaha mengubah dunia (Zohar & Marshall, 2005:63)

Spiritualitas di tempat kerja adalah nilai penting dalam budaya organisasi yang mampu menghadirkan pengalaman *transcendental* bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya. Nilai ini juga memfasilitasi hubungan emosional antar karyawan, sehingga mereka merasa utuh dan bahagia. Kehadiran spiritualitas di lingkungan kerja dapat menciptakan suasana positif, baik bagi individu maupun organisasi

secara keseluruhan (Nurtjahjanti, 2010). Spiritualitas adalah aspek bawaan setiap individu sejak lahir, yang kemudian diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sebagai sumber makna dan tujuan hidup (Ashar & Lane-Maher, 2004). *Workplace spirituality* adalah kondisi di mana seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna mendalam dan merasakan keterhubungan batin dengan apa yang dilakukan. Dalam konteks ini, karyawan secara pribadi memelihara makna tersebut dalam lingkungan organisasi (Ashmos & Duchon, 2010)

Paradigma baru dalam manajemen adalah spiritualitas di tempat kerja. Ini berkaitan dengan mencari tujuan hidup seseorang, membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan orang lain yang terlibat dalam pekerjaan, dan menciptakan keselarasan antara keyakinan pribadi dengan nilai-nilai perusahaan. (Amin, 2010:60)

Workplace spirituality merupakan sebuah konsep yang mengeksplorasi hubungan antara aspek spiritual dan lingkungan kerja. Konsep ini mencakup penggabungan sifat spiritual karyawan ke dalam pekerjaan mereka, yang menekankan kemampuan mereka untuk membawa seluruh diri mereka ke dalam upaya profesional mereka, daripada memperkenalkan praktik keagamaan ke tempat kerja.

2.2.4.2 Indikator Spiritualitas di Tempat Kerja

Menurut (Milliman, 2003) terdapat beberapa indikator pada spiritualitas di tempat kerja, yaitu :

1. *Meaningful Work*

Terkait dengan tingkat keinginan seseorang dalam pekerjaannya untuk menemukan sesuatu yang lebih bermakna dalam mencari tujuan hidupnya, mewujudkan impian, mengekspresikan kebutuhan hidup.

2. *Sense of Community*

Pada indikator ini, spiritualitas mencakup hubungan mental, emosional, serta spiritual antara para pekerja di dalam tim dan juga kelompok dalam organisasi.

3. *Alighment With Organizational Values*

Indikator ini terkait dengan gagasan bahwa karyawan harus mengutamakan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan mereka sendiri dan bahwa mereka harus bekerja keras untuk mencapai tujuan-tujuan ini.

2.2.4.3 Spiritualitas Dalam Perspektif Islam

(Zohar & Marshall, 2005:24) Bekerja dengan spiritualitas bukan berarti membawa agama ke dalam pekerjaan. Namun lebih tentang mampu membawa keseluruhan diri karyawan ke dalam pekerjaan. Dalam berbagai agama, seseorang bekerja untuk memperoleh pengakuan baik dari sesama maupun dari Tuhan.

Dalam agama islam dijelaskan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan”.

2.2.5 *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.5.1 *Definisi Organizational Citizenship Behavior*

Khususnya di Indonesia, budaya kerja dan pola pikir berdampak pada kualitas sumber daya manusia. Pekerja dengan budaya kerja produktivitas tinggi sangat penting bagi organisasi. Ini membutuhkan pekerja yang siap untuk mengambil tanggung jawab dan kewajiban tambahan selain melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan. OCB ialah istilah yang dipakai guna memaparkan perilaku ini.

Menurut (Organ, 2006:8) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas, yaitu tindakan yang dilakukan secara bebas tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan formal.

Namun, tindakan ini mungkin meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Dengan kata lain, tindakan seperti ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia bekerja secara sukarela untuk kepentingan organisasi. Sumber daya manusia dapat menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kewajiban yang tercantum dalam kontrak atau peran jabatan yang ditetapkan, melainkan muncul dari keinginan individu secara sukarela untuk berkontribusi lebih dalam mendukung kemajuan organisasi.

(Waspodo, 2012) mengartikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku sukarela pada pekerja supaya bersedia menjalankan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan di luar tanggungjawab demi kemajuan serta kepentingan organisasi tersebut. Karyawan yang menunjukkan tingkat tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak akan menerima kompensasi moneter atau bonus melalui kontribusi sosial, sehingga memotivasi mereka untuk memberikan lebih dari yang diinginkan oleh perusahaan dalam pekerjaannya.

Pada teori OCB ini terdapat faktor pendukung yang bisa memberikan manfaat untuk organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan dalam menunjukkan produktivitas dalam lingkungan kerja melalui beberapa cara. Pertama, karyawan yang berpartisipasi dalam OCB akan membantu rekan kerja lain menyelesaikan tugas lebih cepat, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas tim. Kedua, praktik OCB yang ditunjukkan oleh karyawan secara konsisten akan membantu menyebarkan praktik terbaik di seluruh unit kerja atau kelompok. Ketiga, karyawan lama membantu karyawan baru pada pelatihan dan orientasi kerja.

OCB didefinisikan sebagai (a) perilaku individu sebagai saran kepuasan berbasis kinerja, bertentangan dengan instruksi formal, (b) perilaku sukareka dalam hal-hal yang menguntungkan organisasi; dan, (c) Tidak terhubung secara langsung dengan sistem penghargaan yang

resmi (Fitriastuti, 2013).

Karyawan OCB mendukung perusahaan dan tempat kerja mereka. Perilaku yang melebihi tugas utama, seperti menjadi tetangga yang baik dan menghargai interaksi sosial, merupakan contoh tindakan yang mengutamakan kebutuhan kelompok atau komunitas daripada kepentingan pribadi.

2.2.5.2 Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Simanullang & Parulian, 2010), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut :

1. Budaya dan Iklim Organisasi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat berkembang di antara karyawan melalui budaya dan lingkungan kerja yang positif. Saat karyawan diberikan penghormatan dan diperlakukan dengan keadilan, mereka biasanya membantu tujuan organisasi dan melakukan lebih dari yang diminta dalam deskripsi pekerjaan mereka. Selain faktor situasional seperti budaya kelompok kerja dan kebijakan organisasi, karakter dan suasana hati individu memengaruhi perilaku OCB. Jika perusahaan menunjukkan rasa teima kasih kepada karyawannya dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, karyawan akan lebih siap untuk membantu kolega mereka secara sukarela.

2. Persepsi Kualitas Interaksi atau Hubungan Atasan dengan Bawahan

Ketika atasan melihat dan mendukung bawahan, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diminta dari mereka. Ini adalah hasil dari hubungan yang kuat antara atasan dan bawahan.

Orang-orang yang merasa dibantu oleh organisasi mereka cenderung memberikan umpan balik positif dan bertindak dengan cara seimbang, menjaga hubungan yang baik dengan bertindak sebagai warga negara yang baik di tempat kerja.

3. Masa Kerja

Masa kerja dapat digunakan sebagai predictor OCB karena variabel ini mengukur investasi yang dilakukan oleh karyawan dalam bisnis. Karyawan yang telah lama bekerja untuk perusahaan tersebut akan memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan tersebut. Sifat-sifat pribadi seperti masa kerja meningkatkan OCB, dan sifat-sifat ini juga mempengaruhi kinerja. Seperti yang dinyatakan oleh Greenberg & Baron 2002 (dalam Simanullang, 2010:21-26)

4. Jenis Kelamin

Menurut (Konrad et al, 2000), daripada pria, wanita lebih cenderung berkolaborasi, ramah, dan suka membantu di tempat kerja. beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita lebih memprioritaskan identitas interpersonal mereka juga lebih suka membantu. (Gabriel & Gardner, 1990)

2.2.5.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Podsakoff et al, 2000:544-54), OCB bisa memengaruhi keefektifan organisasi oleh beberapa faktor :

1. Produktivitas Rekan Kerja dapat ditingkatkan dengan OCB.
Karyawan yang membantu rekan kerjanya akan menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, meningkatkan produktivitas mereka sendiri.
2. Produktivitas Para Manajer dapat Ditingkatkan dengan OCB.
Jika karyawan berperilaku secara bertanggungjawab secara keorganegaraan, manajer dapat mendapatkan saran atau umpan balik yang mendalam tentang cara meningkatkan efektivitas organisasi mereka.
3. OCB memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Jika karyawan saling membantu menyelesaikan masalah di tempat kerja, manajer tidak perlu melakukan hal yang sama. Akibatnya, mereka memiliki lebih

banyak waktu untuk dihabiskan untuk hal lain.

4. OCB memiliki peran dalam mengurangi kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya organisasi dalam memelihara karyawan. Perilaku ini mendukung peningkatan semangat, moral, dan kekompakan kelompok, serta memberikan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk kegiatan lain bagi pemimpin dan anggota kelompok.
5. OCB memungkinkan kelompok dan tim bekerja sama, ini memungkinkan anggota kelompok untuk menghindari masalah dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja, yang dapat meningkatkan efisiensi, perlu ada kesadaran tentang pentingnya moralitas masyarakat dalam menjaga kerja sama dan produktivitas dan efektivitas kelompok.
6. OCB dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang dapat diandalkan dengan memberi kesan bahwa perusahaan adalah tempat yang lebih baik untuk bekerja.
7. OCB memiliki kemampuan untuk meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Apabila karyawan yang sering absen atau terbebani dengan pekerjaan berat diberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, kinerja setiap unit akan lebih terjaga kestabilannya. Jika karyawan berpartisipasi secara aktif dalam rapat, mereka akan membantu menyebarkan informasi penting yang perlu diketahui organisasi.

2.2.5.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

(Organ, 2006) menyatakan bahwa lima jenis perilaku termasuk *Organizational Citizenship Behavior* atau peran tambahan ini :

1. *Altruism* (Perilaku Membantu Orang Lain)

Dimensi ini menunjukkan betapa pentingnya membantu rekan kerja baru dan meluangkan waktu untuk mereka.

2. *Conscientiousness* (Ketelitian dan Kehati-hatian atau Kedisiplinan)
Tingkat kehadiran yang tinggi dan kemampuan untuk mengelola waktu dengan baik adalah atribut yang bijak.
3. *Sportmanship* (perilaku yang sportif)
Keberhasilan sama dengan olahraga, dengan sedikit keluhan atau pengaduan. Dalam perspektif sportif, Anda ingin menghabiskan waktu sebanyak mungkin di organisasi untuk melakukan aktivitas yang menghasilkan hasil.
4. *Courtesy* (Menjaga Hubungan Baik)
Pertahankan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja untuk menghindari konflik di tempat kerja. orang dengan sifat ini menghargai dan memperhatikan orang lain, termasuk bersikap sopan dan menghormati baik kepada bawahan maupun atasan mereka.
5. *Civic Cirtue* (Fungsi Organisasi)
Mengambil tanggung jawab atas keberhasilan organisasi termasuk melakukan sesuatu untuk meningkatkan operasi atau prosedurnya serta melindungi sumber dayanya.

2.2.5.5 *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Perspektif Islam

Manusia secara alami adalah *zoon politikon*, yaitu makhluk sosial yang selalu membutuhkan interaksi dan dukungan dari orang lain untuk hidup dan mencapai tujuan bersama. Konsep ini menyatakan bahwa manusia tidak dapat hidup satu sama lain secara mandiri atau bekerja sama dengan cara yang menguntungkan satu sama lain. Bagi seorang Muslim, munculnya OCB didorong oleh keinginan untuk mendapatkan ridha Allah SWT. OCB berhubungan dengan *ta'wun*, *ukhwah*, dan *mujahadah*. Islam menekankan perilaku yang baik yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan individu juga. Sesuai dengan ayat 2 dari surah Al-Maidah dalam Al-Qur'an yang berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ
وَلَا آمِنَ الْبَيْتِ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا

يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا وَتَعَاوُنُوْا عَلٰى الْبِرِّ
وَالْتَقْوٰى وَلَا تَعَاوُنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ



Artinya :

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula mengganggu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul (menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.”

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior

Pekerjaan yang puas biasanya menampilkan peningkatan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ, pekerja yang puas mempunyai tingkat OCB yang lebih besar karena mereka terdorong untuk memberikan kembali pada perusahaan yang sudah memperlihatkannya dengan baik. Ada banyak literatur yang mengungkap terkait hubungan kepuasan kerja dan OCB yang mudah didapatkan. Penelitian pada bidang pelayanan kesehatan oleh (Chahal & Mehta, 2010) menjelaskan adanya pengaruh positif serta signifikan dari kepuasan kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan serupa pun diungkapkan dalam penelitian di Belanda yang melibatkan berbagai industri, yang dilakukan, (Koning & Kleef, 2015) ketika tingkat kepuasan kerja tinggi, OCB cenderung meningkat.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior*

(Nooralizad, 2011) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan atmosfer yang berbeda di lingkungan kerja, yang membangun konsistensi antara pemimpin dan karyawan, hingga berpengaruh pada suasana kerja menjadi lebih baik. (Kazemipour, et al 2012) menyimpulkan bahwa pegawai yang merasa terikat secara emosional dan memiliki visi yang sejalan dengan organisasi tempat mereka bekerja cenderung menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh (Wei, 2010) yang menemukan bahwasanya spiritual di tempat kerja berperan menjadi mediator pada hubungan antara kepemimpinan spiritual serta OCB.

2.3.3 Peran Pemediasian Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap OCB

Seorang pemimpin perlu memiliki visi prosif, standar moral yang kuat, emosi yang kuat, dan harapan serta keyakinan yang kuat agar mengatur dan menginspirasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan oleh (Fry et al, 2011) yang mendefinisikan kepemimpinan spiritual memiliki dampak pada spiritualitas di tempat kerja. Dalam memimpin suatu organisasi, kepemimpinan spiritual menggunakan berbagai metode, seperti tindakan, keputusan, atau komunikasi yang didasarkan pada pemikiran yang matang, mampu menciptakan perubahan spiritual yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang mempengaruhi orang lain, serta untuk menyampaikan visi dan misi kepada mereka.

(Naoralizad et al, 2001) mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan suasana berbeda di tempat kerja. Suasana ini membangun koherensi antara pemimpin dan karyawan sehingga dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang lebih positif. (Kazemipour et al,,

2012) karyawan yang mempunyai ikatan batin dan merasakan kesamaan visi dengan tempat kerjanya akan mempunyai OCB yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian (Wei et al, 2010), (Helmy, 2016) , dan (Liu, 2008) mereka menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Spiritualitas memegang peranan penting untuk kesejahteraan atau kepuasan hidup individu. Pernyataan ini diperkuat oleh temuan (Young et al, 1998), yang menemukan bahwa spiritualitas berkontribusi pada pemeliharaan kesejahteraan secara menyeluruh. Dengan demikian, ada pandangan bahwa individu yang memiliki dimensi spiritual yang kuat cenderung merasa pas dengan kehidupan mereka dan sebagai hasilnya mereka akan menginterpretasikan peristiwa dan bertindak secara berbeda dari individu yang kurang puas. Dalam konteks ini, individu yang merasa puas kemungkinan besar akan menunjukkan perilaku yang lebih spiritual di tempat kerja, menjadi upaya agar memelihara tingkat kepuasan tersebut dan membangun keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi.

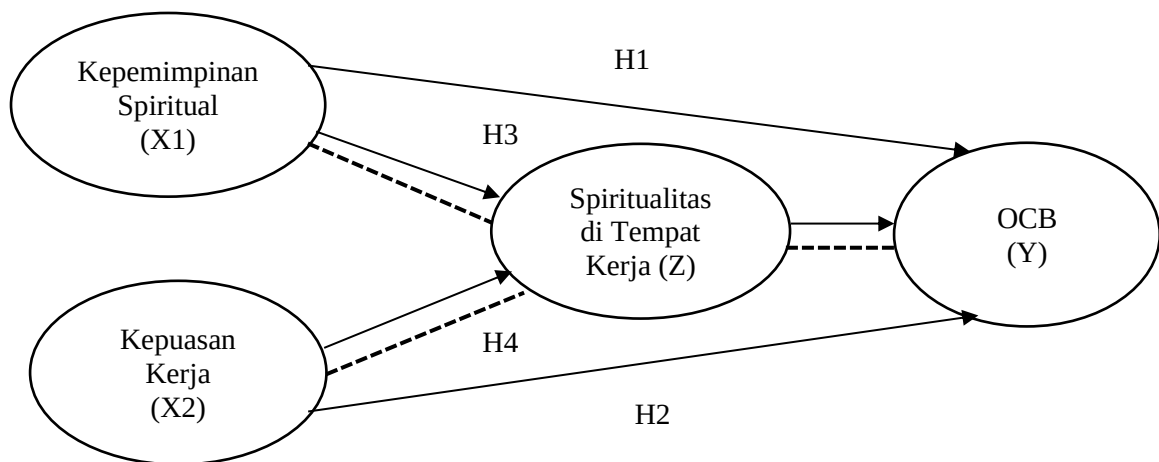
2.3.4 Peran Pemediasian Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB

Spiritualitas memegang peranan penting untuk kesejahteraan atau kepuasan hidup individu. Pernyataan ini diperkuat oleh temuan (Young et al, 1998), yang menemukan bahwa spiritualitas berkontribusi pada pemeliharaan kesejahteraan secara menyeluruh. Dengan demikian, ada pandangan bahwa individu memiliki dimensi spiritual yang kuat cenderung merasa pas dengan kehidupan mereka dan sebagai hasilnya mereka akan menginterpretasikan peristiwa dan bertindak secara berbeda dari individu yang kurang puas.

Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan spiritualitas di tempat kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja

dan OCB masih terbatas. Namun penelitian yang menghubungkan variabel-variabel tersebut telah ditemukan menjelaskan hubungan yang signifikan. Korelasi kepuasan kerja (Arif & Chohan, 2012); (Miao & Kim, 2010); (Organ, 2018); (Pavalache-Ilie, 2014); (Unal, 2013) dan spiritualitas di tempat kerja (Charoensukmongkol et al, 2015); (Garg, 2018); (Jannah & Santoso, 2017); (Makiah et al, 2018); (Sani et al, 2018) terhadap OCB telah dicatat dalam beberapa penelitian. Telah terlihat bahwa individu yang merasa puas cenderung terlibat dalam spiritualitas di tempat kerja dan terhubung dengan karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, yang membuat mereka melakukan peran ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, agar tetap puas di tempat kerja, individu terhubung dengan spiritualitas di tempat kerja, yang selanjutnya mendorong mereka untuk melakukan OCB.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

H1: Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap OCB

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB

H3: Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap

OCB melalui spiritualitas di tempat kerja

H4: Kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui spiritualitas di tempat kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:8) jenis penelitian kuantitatif yang berbasis positivisme, digunakan dalam penelitian ini untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu. Metode ini mengumpulkan data menggunakan instrument penelitian dan kemudian menganalisisnya secara kuantitatif dan statistik. Penelitian kuantitatif adalah cara penelitian yang menguji teori tertentu dengan memeriksa hubungan antara variabel tertentu. Variabel-variabel tersebut diukur menggunakan instrumen penelitian, sementara data yang terkumpul dianalisis dengan metode statistik.

3.2 Lokasi Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Karyawan Generasi Milenial yang berlokasi di Kota Batam. Pemilihan lokasi penelitian di Kota Batam didasarkan pada beberapa pertimbangan. Bidang manufaktur elektronik terbesar di Indonesia memiliki jumlah karyawan generasi milenial yang signifikan, merupakan salah satu objek penelitian ini. Selain itu, lingkungan kerja pada objek ini mendukung inovasi dan pengembangan karyawan, sehingga menjadi tempat yang ideal untuk menguji variabel-variabel yang diteliti.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan obyek atau subyek yang memiliki karakter serta suatu sifat agar diteliti (Supriyanto & Maharani., 2019:20). Seperti yang disampaikan oleh (Siregar & Syofian, 2014:56), populasi penelitian merujuk pada keseluruhan entitas yang menjadi fokus penelitian, yang dapat meliputi manusia, hewan, tumbuhan, udara, fenomena alam, nilai-nilai, peristiwa, sikap hidup dan lain sebagainya. Dengan demikian, entitas ini dapat dijadikan sebagai sumber data yang

dimanfaatkan dalam penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang berstatus karyawan tetap berjumlah 750 karyawan.

3.3.2 Sampel

Pendapat (Supriyanto & Maharani, 2013) Sampel merupakan bagian yang mewakili ukuran serta struktur keseluruhan populasi. Penggunaan sampel oleh peneliti menjadi mungkin ketika populasi terlalu besar dan memungkinkan untuk mempelajari sebagian anggotanya saja. (Sugiyono, 2005:73) menyatakan sampel yang mewakili populasi dapat digunakan jika populasi terlalu besar serta peneliti tidak bisa mempelajari keseluruhan sebab kurangnya sumber daya, waktu, maupun tenaga. Dalam penelitian ini, sampel berjumlah 261 karyawan, dengan pengalaman minimal 1 tahun dan status karyawan tetap di Kota Batam, peneliti menggunakan rumus slovin error 5%.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi awal terdiri dari 1.632 karyawan, yang mencakup karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Dari jumlah tersebut, telah dilakukan penurunan menjadi 750 karyawan. Hal ini dilakukan karena hanya dibutuhkan karyawan tetap sebagai bagian dari populasi penelitian. Penurunan ini bertujuan untuk memastikan data yang diperoleh lebih relevan dengan tujuan penelitian dan mencerminkan kondisi karyawan tetap yang menjadi fokus studi. Pengambilan sampel ini dilakukan berdasarkan kriteria yang ditentukan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat dan mendalam terkait kelompok karyawan tetap dalam organisasi ini.

Metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah *Purposive Sampling*. Metode ini melibatkan pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Rumus Slovin dalam menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

E = Error 10%, 5%, 2%, 1%

Dalam ilmu sosial sering menggunakan 5%, maka perhitungan dalam pengambilan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{750}{1 + 750 \cdot 0,05^2}$$
$$n = 260.870 = 261 \text{ (dibulatkan)}$$

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 750 karyawan, dengan toleransi persentase sebesar 5%. Perhitungan hasilnya dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian yang tepat. Berdasarkan rumus Slovin direkomendasikan adalah sekitar 261 karyawan. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian berdasarkan ukuran populasi dan tingkat kesalahan yang diizinkan. Dalam rumus tersebut, tingkat kesalahan yang diizinkan direpresentasikan oleh peneliti, yang dalam kasus ini adalah 0,05. Oleh karena itu, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 260 karyawan.

Berikut kriteria responden yang akan diteliti yaitu :

- a. Karyawan yang lahir antara tahun 1977 – tahun 2000.
- b. Karyawan tetap min. 1 tahun

3.5 Data dan Jenis Data

Data yaitu informasi yang membantu proses penelitian dengan kebenaran dan kesesuaiannya dengan bukti-bukti yang ada. Berikut ini adalah data yang dipakai pada penelitian ini :

1. Data Primer

Menurut (Supriyanto, 2010) Data primer merujuk pada data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti melalui observasi, kuesioner, atau yang diperoleh oleh *enumerator* di lapangan sebagai respons terhadap

pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. (Supriyanto & Mahfudz, 2010:202). Data primer diperlukan untuk penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang berpartisipasi sebagai responden.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara disebut sebagai data sekunder (Sani & Supriyanto, 2010). Data sekunder berasal dari literatur, buku, penelitian terdahulu, struktur organisasi, dan jumlah karyawan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dibawah ini ialah teknik pengumpulan data yang dipakai pada penelitian ini :

1. Observasi

Mengamati dan mencatat peristiwa secara sistematis dan terstruktur adalah cara observasi dilakukan. Proses pengumpulan data digambarkan sebagai berikut (Supriyanto, 2019:23).

- a. Observasi terstruktur adalah metode pengumpulan data yang dirancang dengan cara yang sistematis, dimana peneliti menentukan dengan jelas apa yang akan diukur, objek atau fenomena yang akan diamati, serta lokasi tempat pengamatan dilakukan.
- b. Berhubungan dengan tujuan penelitian.
- c. Hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

2. Kuesioner

Menurut (Sugiyono, 2017:142) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan penyampaian serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden, dengan tujuan untuk memperoleh informasi atau jawaban yang relevan dari mereka. Kuesioner yang diterima oleh responden mengenai serangkaian pertanyaan *Spiritual Leadership*, *Job Satisfaction*, *Workplace Spirtuality*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dengan *alternative respond* skala Likert, yang

memiliki lima derajat jawaban yang disukai. Sebanyak 260 karyawan yang menerima kuesioner pada PT Flex Ltd. (Flextronics).

Skala ini terdiri dari lima tingkat preferensi jawaban, dengan opsi-opsi yang di antaranya:

- a. Sangat tidak setuju mendapatkan skor 1
- b. Tidak setuju mendapatkan skor 2
- c. Netral mendapatkan skor 3
- d. Setuju mendapatkan skor 4
- e. Sangat setuju mendapatkan skor 5

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode untuk mengumpulkan data dan informasi dalam berbagai format untuk mendukung penelitian, seperti dokumen, berkas, buku, laporan, catatan, data numerik, gambar dan keterangan lainnya (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan dokumen tertulis pada PT Flex Ltd. (Flextronics).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Variabel operasional terbagi dalam tiga kategori: variabel independen, dependen, serta mediasi. Proses ini membantu menyederhanakan pengukuran dengan memecah variabel menjadi elemen yang dapat diukur. Berikut definisi variabel yang dipakai pada penelitian ini yaitu :

1. Variabel Independen

Pendapat (Sugiyono, 2015:39) variabel independent adalah variabel yang berdampak pada penyebab atau hasil dari keberadaan variabel dependen. Ada dua faktor independent dalam penelitian ini, khususnya :

a. *Job Satisfaction* (X1)

Menurut (Rivai & Mulyadi, 2009:246) penilaian seberapa baik karyawan merasa pekerjaannya yang terpenuhi kebutuhannya dengan keseluruhan dikenal sebagai kepuasan kerja. Kepuasan kerja biasanya muncul ketika seorang karyawan merasa bahwa mereka telah menerima apa yang diinginkan dan merasa bahwa mereka pantas

mendapatkannya.

b. *Spiritual Leadership* (X2)

Suatu jenis kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan spiritual menghubungkan alam spiritual dan material dan menempatkan penekanan yang lebih besar pada penggunaan kecerdasan spiritual untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan.

2. Variabel Dependen

Menurut (Tarjo, 2019:42) Variabel yang dipengaruhi atau muncul sebagai akibat dari variabel independen disebut sebagai variabel dependen, atau secara singkat disebut variabel terikat. Variabel terikat pada penelitian ini ialah *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Menurut (Organ, 2006:3) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan seseorang yang terdiskresi, baik dengan langsung maupun tidak langsung melalui system penghargaan, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Diskresi yang dimaksud yaitu perilaku yang terjadi dalam konteks tertentu dan tidak selalu menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan yang mutlak.

3. Variabel *Intervening*

Pendapat (Supriyanto & Maharani, 2013) *Variable intervening* berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. *Variable intervening* pada penelitian ini ialah *Workplace Spirituality* (Z). (Robbins & Judge, 2008:282) berpendapat pekerja memiliki eksistensi batin yang berkembang serta dipupuk oleh pekerjaan yang berarti yang dilakukan pada kerangka perusahaan dikenal sebagai spiritualitas di tempat kerja.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
<i>Spiritual Leadership</i> (X1) (Fry, 2003)	<i>Vision</i>	1. Mampu membuat keputusan yang kuat. 2. Berinovasi 3. Menetapkan arah dan target 4. Menginspirasi semua karyawan

	<i>Hope / Faith</i>	1. Percaya diri tinggi. 2. Berfokus pada prestasi organisasi.
	<i>Altruistic Love</i>	1. Teladan yang baik. 2. Bertanggung jawab terhadap tugas. 3. Mengawasi kinerja karyawan.
	<i>Meaning / calling</i>	1. Memandang pekerjaan sebagai hal yang signifikan dan memiliki makna. 2. Merasa bahwa pekerjaan memiliki dampak pada masyarakat.
	<i>Membership</i>	Mendorong partisipasi pekerja dalam organisasi.
<i>Job Satisfaction (X2)</i> (Luthan, 2006)	Pekerjaan sendiri	1. Merasa tertarik dengan pekerjaan tersebut. 2. Memiliki antusiasme terhadap tanggung jawab yang diberi.
	Keselarasn antara pekerjaan dan kepribadian	Suka terhadap pekerjaan tersebut.
	Gaji serta kenaikan jabatan	1. Keselarasan antara jumlah tanggung jawab yang diberikan dan gaji yang diterima. 2. Mendapatkan dukungan dari pimpinan atau atasan.
	Rekan sejawat	1. Menyukai pekerjaan. 2. Mendapatkan dukungan atasan.
	Lingkungan Kerja	1. Perlakuan positif dari rekan kerja. 2. Manajemen organisasi.
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> (Allison, 2001)	<i>Altruism</i>	1. Mendukung menyelesaikan tugas rekan kerja saat absen. 2. Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang terlalu sibuk dengan <i>deadline</i>.
	<i>Sportmanship</i>	1. Menerima kritik secara terbuka. 2. Menjalankan tugas dengan sangat rasa sadar serta ikhlas.
	<i>Courtesy</i>	1. Berkolaborasi bersama rekan kerja. 2. Memelihara perilaku supaya tidak adanya konflik interpersonal pada rekan kerja.
	<i>Civic Virtue</i>	1. Memperhatikan kemajuan organisasi. 2. Kehadiran yang konsisten dalam undangan.
	<i>Conscientiousness</i>	1. Bekerja secara cermat. 2. Berdedikasi penuh dalam menyelesaikan tugas.
<i>Workplace Spirituality (Z)</i> (Milliman, 2003)	<i>Meaningful Work</i>	1. Menganggap pekerjaan penting. 2. Melihat korelasi antara pekerjaan dan kebaikan sosial. 3. Memaknai pekerjaan secara personal. 4. Merasakan semangat yang ditimbulkan.
	<i>Sense of Community</i>	1. Merasa diapresiasi saat kolaborasi dengan seseorang lain. 2. Menjadi bagian komunitas di tempat kerja. 3. Percaya dan saling mendukung pada rekan kerja. 4. Menganggap penting setiap

		karyawan dalam mencapai tujuannya.
	<i>Alignment With Organizational Values</i>	1. Organisasi menerapkan nilai-nilai yang baik. 2. Terikat dengan tujuan misi organisasi. 3. Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan. 4. Perhatian organisasi dapat meningkatkan semangat karyawan.

Sumber : Data diolah tahun 2024

3.8 Skala Pengukuran

Agar menghasilkan data kuantitatif, skala pengukuran adalah perjanjian yang menetapkan kisaran interval pada alat pengukur. Dalam penelitian ini, skala Likert yang nilai intervalnya berkisar antara 1 hingga 5 dipakai untuk pengukuran mengenai sikap, pandangan serta persepsi orang atau kelompok mengenai kejadian (Sugiyono, 2015:93). Berikut contoh jawaban dan skor yang didapatkan dengan skala Likert yaitu :

Tabel 3.2

Tabel Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2013)

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memanfaatkan data yang sudah terkumpul agar menafsirkan alasan di balik pilihan pernyataan oleh responden serta distribusi frekuensi dari pernyataan yang mereka berikan. Ini digunakan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan tanggapan yang diberikan oleh

responden. Tanggapan dari responden dijelaskan dengan memakai skala Likert yang mempunyai 5 pilihan jawaban (Supriyanto & Maharani, 2013:69). Dengan menggunakan analisis ini, variabel-variabel yang diteliti dijabarkan dengan rinci dan mendalam.

3.9.2 Uji Linearitas

Mengetahui apakah model yang sedang diuji linier atau tidak adalah tujuan dari pengujian linieritas. Kurva estimasi, yang menggambarkan hubungan linier antara dua variabel, X dan Y, digunakan untuk melakukan hal ini. Dapat disimpulkan bahwa variabel X dan variabel Y mempunyai hubungan yang linier jika nilai signifikansi f kurang dari 0,5. (Supriyanto & Machfudz, 2010:205)

3.9.3 Teknik Analisis

Analisis PLS (*Partial Least Square*) adalah metode analisis digunakan pada penelitian ini. Model ini dikembangkan sebagai langkah mundur ketika model pengukuran reflektif tidak dapat digunakan oleh indikator yang ada atau jika landasan teori untuk konstruksi model tidak mencukupi. (Ghozali dalam Agustina, 2018) menjelaskan kuantitasasi tekecil parsial (PLS) salah satu teknik analisis yang sesuai dengan kategori “pemodelan lunak”. Ini berlaku untuk berbagai skala data dan tidak memerlukan banyak praduga. PLS digunakan untuk memvalidasi konsep dan menguji atau membuat korelasi antara variabel atau proposisi. Alasan peneliti memakai PLS ini sebab pendapat (Jogiyanto & Abdillah dalam Agustina, 2018:23) terdapat beberapa keunggulan PLS diantaranya :

1. Dapat menangani model yang kompleks dengan menggabungkan berbagai variabel dependen dan independen dalam satu analisis.
2. Hasilnya tetap konsisten meskipun ada data yang tidak terdistribusi normal atau terdapat nilai yang hilang (*missing value*).
3. Cocok dalam konstruk selektif serta formatif.
4. Dapat diterapkan dalam sampel yang berukuran kecil.
5. Tidak memerlukan asumsi bahwa data memiliki distribusi normal.

3.9.3.1 Model Spesifikasi PLS

Secara umum, PLS membagi metode dan fungsi analisisnya menjadi dua komponen utama, yaitu *outer model* dan *inner model* (Hardisman, 2021:6). *Outer model* adalah analisis yang digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari predictor serta item-item atau pernyataan yang terdapat pada setiap variabel dalam kuesioner penelitian.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dengan model pengukuran ini, validitas konstruk serta reliabilitas instrument diperiksa. Tujuan dari pengujian validitas adalah untuk memastikan apakah instrument penelitian dapat mengukur variabel dengan akurat. Selanjutnya, reliabilitas konsep dinilai, yang berguna untuk menentukan seberapa stabil dan seragam jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas yakni di antaranya :

a. Uji Validitas

Legalitas angket ditentukan melalui uji validitas. Ketika ada kesamaan antara data tentang subjek penelitian dan yang dikumpulkan, hasil penelitian dapat dianggap valid. Alat ukur dianggap valid jika mereka dapat mengukur objek yang seharusnya diukur dengan akurat dan tepat atau sesuai dengan tujuan pengukuran (Sugiyono, 2011).

Untuk menentukan validitas alat ukur, koefisien korelasi dihitung antara nilai item pertanyaan dan nilai total atau rata-rata. Koefisien korelasi diuji signifikansi dengan uji t atau r tabel. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $r_{hitung} > r_{tabel}$, pertanyaan dianggap valid. Selain itu, jika nilai $p > 0,05$, maka pertanyaan tersebut valid. (Supriyanto & Maharani, 2013:48).

b. Uji Reliabilitas

Nilai reliabilitas dalam *Partial Least Square* (PLS)

digunakan untuk menilai harapan konstruk dengan melihat nilai *Composite reliability* dan *Cronach's alpha*. *Composite reliability* menunjukkan konsistensi internal dan nilai konsistensi setiap item dalam mengukur variabel laten atau nilai sesungguhnya reliabilitas konstruk. Nilai *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas konstruk. Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha* yang diharapkan adalah $> 0,7$ (Jogiyanto, 2011).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis struktural digunakan dalam model *inner model* untuk menguji hipotesis. Uji hipotesis menentukan hasilnya dengan menggunakan analisis statistik seperti analisis regresi dengan *bootstrapping* (Hardisman, 2021:6). Desain model struktural yang menunjukkan bagaimana variabel laten berinteraksi didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Terdapat tiga analisis *inner model* yang dapat dilakukan untuk menilai, yaitu dengan melihat nilai (R^2 , Q^2 dan F^2).

3. Uji Mediasi (*Intervening*)

Mediasi bertujuan untuk menentukan peran variabel *intervening* dalam suatu hubungan. Perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh tidak langsung. Jika nilai t hitung melebihi t tabel, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh mediasi. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi dalam hubungan antar variabel. Selanjutnya, hubungan antar variabel dapat diklasifikasikan sebagai mediasi sempurna, mediasi parsial, dan mediasi tidak langsung. Proses pengujian variabel mediasi dilakukan dengan langkah-langkah berikut: (1) Menganalisis pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan dan tanpa variabel *intervening*; (2) menganalisis

pengaruh langsung variabel independent terhadap variabel dependen tanpa menggunakan variabel intervening; (3) Mempelajari pengaruh variabel intervening terhadap variabel dependen. (4) Mempelajari pengaruh variabel intervening terhadap variabel dependen melalui intervening (Mubarok, 2022)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Objek penelitian ini merupakan salah satu objek yang bergerak di bidang manufaktur elektronik yang menawarkan fasilitas perakitan elektronik untuk manufaktur peralatan asli serta layanan desain dan *after-sales*, serta transportasi dan pengepakan ke seluruh dunia. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1981 dan merupakan perusahaan solusi rantai pasokan Amerika yang membantu produsen peralatan asli (Oem) dengan desain, manufaktur, distribusi, dan layanan purna jual. Amerika pertama membangun sayapnya di luar Amerika dengan mendirikan pabrik di Singapura. Meski bagaimanapun, perusahaan ini berusaha *Go Public* pada tahun 1987.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

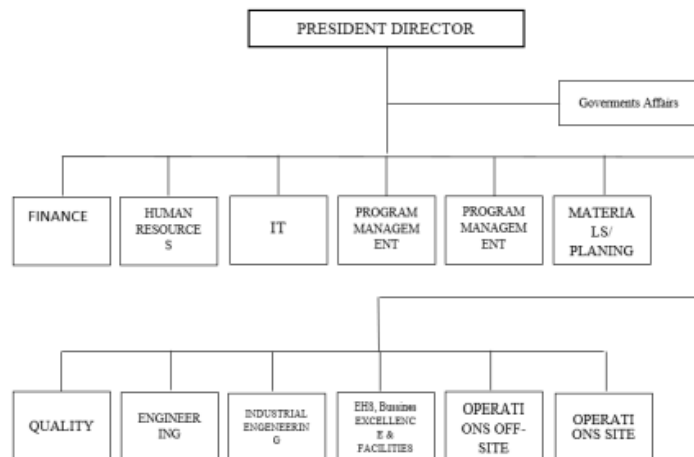
4.1.2.1 Visi Perusahaan

A Simple Richer Life through Technology

4.9.3.1 Misi

To create a smarter more connected world

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

4.2 Distribusi Karakteristik Responden

4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada jenis kelamin dapat ditemukan pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	193	73.9%
Perempuan	68	26.1%
Jumlah	261	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas responden ialah laki-laki dengan jumlah 193 karyawan (73,9%), dan mayoritas responden perempuan adalah 68 karyawan (26.1%). Maka dari itu, dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan tersebut adalah berjenis kelamin laki-laki.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel 4.2 dibawah menunjukkan distribusi karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30	173	66.3%
30-40	88	33.7%
Jumlah	261	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas dari responden dalam rentang usia 20-30 tahun sejumlah 173 karyawan (66,3%), rentang usia 30-40 tahun sejumlah 88 karyawan (33.7%). Hal ini menjelaskan bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan di Batam berusia 20-30 tahun.

4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada tabel 4.3 dibawah menunjukkan distribusi karakteristik responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.3

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5	133	51%
>5	128	49%
Jumlah	261	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas dari 133 karyawan yang disurvei memiliki masa kerja dari 1-5 tahun, yang merupakan (51,1%) dari total responden, sedangkan responden dengan masa kerja >5 tahun berjumlah 128 karyawan (49%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada Perusahaan di Batam memiliki rata-rata masa kerja 1-5 tahun.

4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Karyawan

Pada tabel di 4.4 di bawah menunjukkan distribusi karakteristik responden berdasarkan status pekerjaan:

Tabel 4.4

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

Status Karyawan	Jumlah Responden	Persentase
Tetap	261	100%
Jumlah	261	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, semua responden yang mengisi kuesioner adalah karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan di Batam. Ini sesuai dengan karakteristik yang ditentukan oleh peneliti, yaitu semua responden adalah karyawan tetap. Secara keseluruhan, 261 orang dari responden tersebut adalah karyawan tetap.

4.3 Distribusi Jawaban Responden

4.3.1 Variabel Kepemimpinan Spiritual

Dalam penelitian ini, lima indikator dalam bentuk item pernyataan digunakan untuk mengukur kepemimpinan spiritual. Distribusi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5

Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	X1.1.1	1	1	15	154	90	261	4.27
2	X1.2.1	0	2	15	154	90	261	4.27
3	X1.3.1	0	1	17	153	90	261	4.27
4	X1.4.1	0	0	18	153	90	261	4.28
5	X1.5.1	0	0	17	154	90	261	4.28
Total								4.28

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dilihat dari jawaban responden berkaitan kepemimpinan spiritual (X1) sebagai berikut:

1. X1.1.1 mengenai pernyataan “Pimpinan saya selalu mendorong karyawan mencapai target” menunjukkan bagaimana jawaban responden didistribusikan; 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 15 responden menjawab netral, 154 responden setuju, dan 90 responden sangat setuju, dengan rata-rata 4.27, menunjukkan bahwa mayoritas orang yang menjawab cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
2. X1.2.1 mengenai pernyataan “Pimpinan saya selalu menetapkan standar hasil suatu pekerjaan yang baik dengan jelas” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 2 responden tidak setuju, 15 responden netral, 154 responden setuju, dan 90 responden sangat setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.27, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
3. X1.3.1 mengenai pernyataan “Saya tekun dalam menjalankan pekerjaan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 1 responden tidak setuju, 17 responden netral, 153 responden setuju, dan 90 responden sangat setuju. Pernyataan ini menerima rata-rata 4.27, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

4. X1.4.1 mengenai pernyataan “Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 18 responden menunjukkan netral, 153 responden menyatakan setuju, dan 90 orang menyatakan sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini memiliki rata-rata 4.28, yang menunjukkan mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
5. X1.5.1 mengenai pernyataan “Pimpinan instansi saya selalu menghargai pekerjaan saya” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 17 responden netral, 154 responden setuju, dan 90 responden sangat setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.28, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Penelitian ini menggunakan lima indikator sebagai item pernyataan untuk mengukur kepuasan kerja. tabel 4.6 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.6

Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	X2.1.1	0	0	27	125	109	261	4.31
2	X2.2.1	1	0	26	126	108	261	4.31
3	X2.3.1	0	0	28	125	108	261	4.31
4	X2.4.1	0	1	40	133	87	261	4.17
5	X2.5.1	0	0	41	133	87	261	4.18
Total								4.26

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

1. X2.1.1 mengenai pernyataan “Pekerjaan saya sangat menyenangkan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 27 responden netral, 125 responden setuju, dan 109 responden sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.31, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden yang disurvei cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
2. X2.2.1 mengenai pernyataan “Saya merasa puas dengan

tanggungjawab yang diberikan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 1 responden sangat tidak setuju, 26 responden setuju, dan 108 responden sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.31, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden yang menjawab cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

3. X2.3.1 mengenai pernyataan “Pekerjaan ini sangat tepat, karena itu saya merasa sangat senang sekali” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 28 responden menjawab netral, 125 responden menjawab setuju, dan 108 responden menjawab sangat setuju. Sebagian besar responden yang disurvei cenderung setuju dengan pernyataan tersebut, seperti yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata 4.31 yang diberikan kepada pernyataan tersebut.
4. X2.4.1 mengenai pernyataan “Sejak pertama kali bekerja, saya telah merasa senang” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 1 responden tidak setuju, 40 responden netral, 133 responden setuju, dan 87 responden sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.17, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden yang menjawab cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
5. X2.5.1 mengenai pernyataan “Rekan kerja disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 41 responden netral, 133 responden setuju, dan 87 responden sangat setuju, dan 87 responden sangat setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.18, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

4.3.3 Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan 3 indikator dalam bentuk item pernyataan. Distribusi jawaban responden terhadap variabel spiritualitas di tempat kerja disajikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7

Distribusi Jawaban Responden Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Z.1.1	0	79	179	3	0	261	2.71
2	Z.2.1	0	79	177	5	0	261	2.72
3	Z.3.1	0	78	176	7	0	261	2.73
Total								2.72

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

1. Z.1.1 mengenai pernyataan “Saya dapat memahami makna pribadi yang diberikan oleh pekerjaan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 79 responden tidak setuju, 179 responden netral, dan 3 responden setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 2.71, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung netral dengan pernyataan tersebut.
2. Z.2.1 mengenai pernyataan “Saya merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 79 responden tidak setuju, 177 responden netral, dan 5 responden setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 2.72, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung netral dengan pernyataan tersebut.
3. Z.3.1 mengenai pernyataan “Saya selalu mendapatkan nilai-nilai kebenaran dan kejujuran ketika bekerja” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 78 responden tidak setuju, 176 responden netral, dan 7 responden setuju. Pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 2.73, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung netral dengan pernyataan tersebut.

4.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian ini, lima indikator digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior*. Tabel 4.8 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*:

Tabel 4.8**Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Y.1.1	0	0	25	76	160	261	4.52
2	Y.2.1	0	0	28	124	109	261	4.31
3	Y.3.1	0	0	22	91	148	261	4.48
4	Y.4.1	0	0	6	93	162	261	4.60
5	Y.5.1	0	0	6	93	162	261	4.60
Total								4,50

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

1. Y.1.1 mengenai pernyataan “Saya selalu berusaha datang tepat waktu dalam keadaan apapun” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 25 responden menunjukkan netral, 76 responden menunjukkan setuju, dan 160 responden menunjukkan sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini memiliki rata-rata nilai 4.52, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
2. Y.2.1 mengenai pernyataan “Jika terdapat masalah dalam pekerjaan, saya tidak pernah membesar-besarkan” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 28 responden netral, 124 responden setuju, dan 109 responden sangat setuju, dengan rata-rata 4.31, menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
3. Y.3.1 mengenai pernyataan “Saya siap menerima kritik dan saran dari pimpinan maupun rekan kerja” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 22 responden netral, 91 responden setuju, dan 148 responden sangat setuju. Pernyataan-pernyataan ini menerima rata-rata nilai 4.48, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Y.4.1 mengenai pernyataan “Saya selalu menjaga nama baik instansi” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 6 responden netral, 93 responden setuju, dan 162 responden sangat setuju. Pernyataan-

pernyataan ini memiliki rata-rata 4.60, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

5. Y.5.1 mengenai pernyataan “Saya selalu mempertimbangkan segala keputusan terbaik untuk instansi” menunjukkan distribusi jawaban sebagai berikut: 6 responden netral, 93 responden setuju, dan 162 responden sangat setuju, dengan rata-rata 4.60, menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4.4 Hasil Analisis dengan *Partial Least Square* (PLS)

4.4.1 Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.1.1 Validitas Konvergen

Nilai *outer loading* setiap indikator dapat digunakan untuk mengukur validitas indikator. Menurut prinsip validitas konvergen, suatu variabel harus berkorelasi tinggi dengan dirinya sendiri. Uji validitas konvergen pada software *Smart PLS* 3.0, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9, dilakukan untuk memastikan bahwa nilai *outer loading* > 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi:

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Konvergen

Item	Kepemimpinan Spiritual	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja	Keterangan
X1.1.1	0.981				Valid
X1.2.1	0.995				Valid
X1.3.1	0.991				Valid
X1.4.1	0.990				Valid
X1.5.1	0.995				Valid
X2.1.1		0.955			Valid
X2.2.1		0.954			Valid
X2.3.1		0.950			Valid

X2.4.1		0.789			Valid
X2.5.1		0.789			Valid
Y.1.1			0.850		Valid
Y.2.1			0.731		Valid
Y.3.1			0.841		Valid
Y.4.1			0.859		Valid
Y.5.1			0.798		Valid
Z.1.1				0.974	Valid
Z.2.1				0.990	Valid
Z.3.1				0.978	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Variabel dianggap valid karena memiliki nilai $> 0,70$, seperti yang ditunjukkan oleh data pada tabel 4.9.

4.4.1.2 Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara pengukuran berbagai konstruk. *Cross loading* antara pengukuran dan konstruknya digunakan untuk mengevaluasi uji ini. Nilai *cross-loading* indikator pada variabel laten yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada variabel laten lainnya, maka setiap indikator memiliki kemampuan untuk menggambarkan variabelnya dengan lebih baik (Ghozali & Latan 2014) dalam (Sitio, 2021). Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan dalam tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	X1	X2	Y	Z
X1.1.1	0.981	0.055	0.076	-0.089
X1.2.1	0.995	0.064	0.102	-0.084
X1.3.1	0.991	0.054	0.100	-0.080
X1.4.1	0.990	0.053	0.114	-0.082
X1.5.1	0.995	0.060	0.112	-0.079
X2.1.1	0.040	0.955	0.317	-0.231
X2.2.1	0.029	0.954	0.320	-0.238
X2.3.1	0.055	0.950	0.326	-0.241

X2.4.1	0.067	0.789	0.292	-0.065
X2.5.1	0.081	0.789	0.292	-0.059
Y.1.1	0.133	0.241	0.850	-0.231
Y.2.1	0.107	0.149	0.731	-0.164
Y.3.1	0.035	0.131	0.841	-0.305
Y.4.1	0.066	0.412	0.859	-0.317
Y.5.1	0.089	0.352	0.798	-0.183
Z.1.1	-0.073	-0.199	-0.296	0.974
Z.2.1	-0.081	-0.193	-0.287	0.990
Z.3.1	-0.090	-0.198	-0.305	0.978

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Untuk setiap variabel, terdapat *cross loading* tertinggi, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.10 hasil yang menunjukkan bahwa setiap indikator dapat dianggap valid.

4.4.1.3 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Berikut adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0, dengan hasil ditampilkan pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0.981
Kepuasan Kerja (X2)	0.793
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.668
Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)	0.962

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan uji validitas, yang dapat dilihat dari tabel 4.11, menunjukkan bahwa nilai AVE untuk keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria dengan nilai >0,50.

4.4.1.4 Uji Reliabilitas

Composite reliability dan *Cronbach's alpha* adalah dua komponen utama yang digunakan untuk menguji reliabilitas. Konstruksi dianggap *reliable* jika masing-masing menerima nilai

0,70 (Ferdinand, 2002) dalam (Fazriansyah et al., 2022). Berikut ini merupakan tabel 4.12 hasil dari uji reliabilitas :

Tabel 4.12

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0.995	0.996	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja (X2)	0.934	0.950	<i>Reliable</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.879	0.909	<i>Reliable</i>
Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)	0.980	0.987	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan pada tabel 4.12 di atas, hasil *cronbach's alpha* pada setiap variabel yaitu, kepemimpinan spiritual (X1) adalah 0.995, kepuasan kerja (X2) adalah 0.934, *Organization Citizenship Behavior* (Y) adalah 0.879, dan spiritualitas di tempat kerja (Z) adalah 0.980. Hasil menunjukkan bahwa masing-masing variabel berhasil melewati uji reliabilitas dan dapat dianggap sebagai variabel yang *reliable*. Sedangkan nilai *composite reliability* untuk setiap variabel yaitu kepemimpinan spiritual (X1) adalah 0.996, kepuasan kerja (X2) adalah 0.950, *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah 0.909, dan spiritualitas di tempat kerja adalah 0.987. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel berhasil melewati uji reliabilitas dan dapat dianggap *reliable*.

4.4.2 Analisis Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah menguji *outer model* dan memastikan bahwa telah memenuhi kriteria, selanjutnya dilakukan uji *inner model*. Nilai *R-Square*, *F-Square*, dan koefisien jalur digunakan dalam pengujian ini.

4.9.3.1 *R-Square*

Nilai *R-Square* menunjukkan tiga kategori: kuat, moderat, dan lemah. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan kategori kuat, nilai 0,50 menunjukkan kategori moderat, dan nilai 0,25 menunjukkan

kategori lemah (Hair et al., 2011). Berikut adalah hasil R² disajikan dalam tabel 4.13:

Tabel 4.13
Hasil R-Square

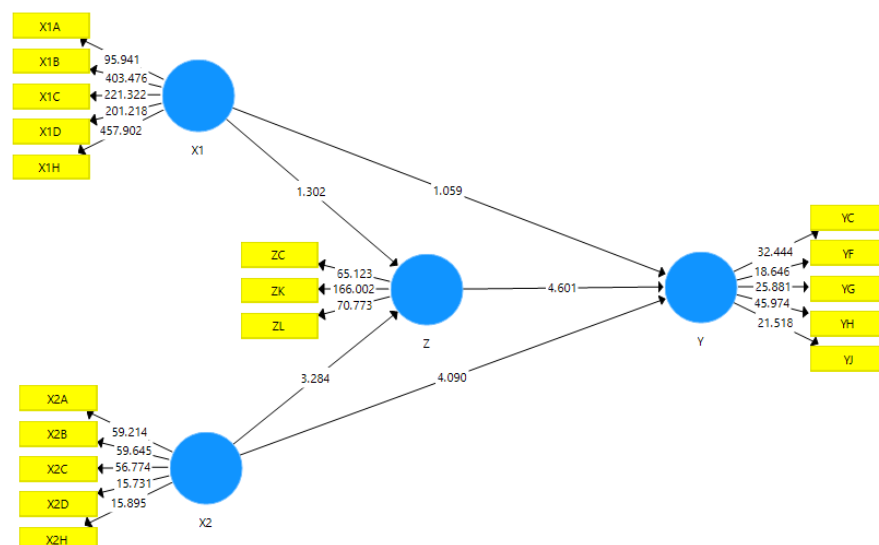
Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.181	0.171
Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)	0.045	0.038

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Menurut tabel 4.13, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai R-Square 0.181 dan nilai R-Square Adjusted 0.171. Variabel spiritualitas di tempat kerja (Z) memiliki nilai R-Square 0.045 dan nilai R-Square Adjusted 0,038. Hasil menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki nilai R-Square yang lemah.

4.4.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pada pengujian hipotesis, hasil dianggap signifikan jika nilai T-statistic lebih tinggi dari 1,96, dan tidak signifikan jika nilainya kurang dari 1,96. Selain itu, pengaruh dianggap positif jika nilai P-Values yang diperoleh kurang <0,05, dan sebaliknya (I. Ghazali, 2016).



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS 3.0

Tabel 4.14
Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Direct Effect					
Kepemimpinan Spiritual (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.066	0.069	0.062	1.059	0.290
Kepuasan Kerja (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.295	0.298	0.072	4.090	0.000

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Pada tabel di atas, terlihat pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan. Sedangkan, pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai yang signifikan.

1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji pertama menunjukkan adanya hubungan positif yang tidak signifikan antara variabel kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,066, nilai T-Statistics $1,059 < 1,96$, serta nilai P-Value $0,290 > 0,05$. Oleh karena itu, H1 ditolak..

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien yang diperoleh adalah 0,295, dengan nilai T-Statistics sebesar $4,090 > 1,96$, serta nilai P-Value $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H2 diterima. Hal ini

menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.15

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Indirect Effect</i>					
Kepemimpinan Spiritual (X1) -> Spiritualitas di Tempat Kerja (Z) -> OCB (Y)	0.017	0.017	0.014	1.199	0.231
Kepuasan Kerja (X2) -> Spiritualitas di Tempat Kerja (Z) -> OCB (Y)	0.047	0.046	0.018	2.594	0.010

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui spiritualitas di tempat kerja (Z) menunjukkan nilai tidak signifikan, dan variabel kepuasan kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui spiritualitas di tempat kerja (Z) menunjukkan nilai positif yang signifikan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Spiritualitas di Tempat Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui spiritualitas di tempat kerja. Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah 0,017, dengan T-Statistics sebesar $1,199 < 1,96$, serta P-Value $0,231 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui spiritualitas di tempat kerja adalah positif namun tidak signifikan..

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Spiritualitas di Tempat Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui spiritualitas di tempat kerja. Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah 0,047, dengan *T-Statistics* sebesar $2,594 > 1,96$, serta *P-Value* $< 0,05$. Oleh karena itu, H_4 diterima, yang berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* melalui spiritualitas di tempat kerja.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Kepemimpinan Spiritual Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang meskipun positif dan tidak secara langsung mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut mungkin lebih berfokus pada aspek spiritualitas individu tanpa memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku kolektif yang mendukung organisasi. Selain itu, pendekatan ini mungkin tidak cukup kuat untuk menjadi pendorong utama dalam membentuk perilaku ekstra yang diharapkan dalam konteks organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pio & Lengkong, 2020), menyatakan bahwa tidak berpengaruh pada variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di perusahaan Batam. Hal ini menunjukkan bahwa nilai spiritual kepemimpinan tidak menjadi faktor utama yang mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku di perusahaan.

Kemungkinan besar, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau hubungan antar karyawan. Dengan demikian, pendekatan lain yang lebih relevan dengan dinamika organisasi perlu ditimbangkan untuk meningkatkan kontribusi karyawan di luar tanggungjawab formal mereka.

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

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةٍ مِّنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ
بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ
تَعْقِلُونَ ﴿١١٨﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil teman kepercayaan dari orang-orang di luar kalangan (agama)-mu (karena) mereka tidak henti-hentinya (mendatangkan) kemudaratannya bagimu. Mereka menginginkan apa yang menyusahkanmu. Sungguh, telah nyata kebencian dari mulut mereka dan apa yang mereka sembunyikan dalam hati lebih besar. Sungguh, Kami telah menerangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu berpikir”.

Kepemimpinan spiritual dalam Islam menekankan berapa pentingnya kecerdasan spiritual (rohani) untuk menjalankan kepemimpinan yang berlandaskan hati nurani. Hati nurani sangat penting untuk kepemimpinan karena dapat mengajarkan mereka untuk bertindak bijak dan cerdas. Hati nurani kita selalu mendorong kita untuk melakukan kebaikan dan mengetahui apa yang benar dan salah. Akibatnya, kepemimpinan yang bertindak dengan hati nurani dapat mencegah tindakanyang merugikan orang lain, seperti penipuan atau korupsi.

4.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk membantu rekan kerja, mendukung tujuan organisasi dan berkontribusi lebih dari tugas yang diwajibkan. Kepuasan kerja menciptakan rasa keterikatan emosional dan loyalitas, sehingga memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung organisasi.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ridlo et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi dan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan di Batam. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih untuk melakukan tugas-tugas tambahan di luar tanggungjawab utama mereka. Kepuasan kerja menciptakan rasa keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi, yang mendorong perilaku ekstra peran. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung.

Dalam perspektif Islam, seseorang dapat mencapai kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaannya dengan rasa syukur. Melakukan pekerjaan dengan rasa syukur akan membuat pekerjaan terasa lebih ringan, membahwa keberkahan, dan membuat lebih mudah untuk mencapai kepuasan. Dalam Al-Qur'an Surat Ibrahim ayat 7 Allah SWT berfirman:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika

kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras.”

Ibnu Katsir (2017:66) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut:

Firman-Nya: **وَإِذْ تَأَذَّنَ** “Dan (ingatlah) tatkala Rabbmu memaklumkan”, yaitu memberitahukan tentang janji-Nya untuk kalian. Bisa juga artinya: “Ingatlah tatkala Rabbmu bersumpah dengan keperkasaan, keagungan dan kebesaran-Nya. **لِّئِنْ شَكَرْتُمْ**

لَآزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Aku akan menambah (nikmat) kepadamu. Dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya adzab-Ku sangat pedih”, yaitu dengan mengambil kembali nikmat itu dari mereka dan menyiksa mereka atas pengingkaran mereka terhadap nikmat tersebut.

Memanfaatkan karunia Allah berupa pekerjaan sebagai cara untuk mendapatkan uang dengan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin berarti rasa syukur dalam bekerja. Akibatnya, orang harus selalu bersyukur atas segala hal yang mereka alami dalam kehidupan mereka, termasuk pekerjaan mereka. Berusaha menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab adalah salah satu cara untuk menunjukkan rasa syukur saat bekerja. Karena memiliki pikiran yang jernih dan lapang, karyawan yang mampu bersyukur akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Spiritualitas di Tempat Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa, meskipun kepemimpinan spiritual

dapat membantu membangun hubungan kerja yang harmonis, kepemimpinan spiritual tidak memberikan arahan yang signifikan, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk secara signifikan meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan. Kemungkinan besar, karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, penghargaan, atau hubungan interpersonal dalam organisasi (Fathiyah et al, 2021). Oleh karena itu, intervensi tambahan diperlukan untuk memperkuat hubungan antara kepemimpinan spiritual, spiritualitas di tempat kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2021), yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan pada perusahaan di Batam. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan spiritual diterapkan, nilai-nilai yang dibawa oleh kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya selaras dengan dinamika kebutuhan atau motivasi karyawan di perusahaan. Karyawan mungkin lebih terpengaruh oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, atau penghargaan yang langsung dirasakan dalam pekerjaan mereka. Akibatnya, dibutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif untuk mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja agar dapat mendorong perilaku positif yang mendukung organisasi.

Dalam Al Qur'an surat Al-Maidah ayat 80 sebagai berikut :

تَرَى كَثِيرًا مِّنْهُمْ يَتَوَلَّوْنَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَبِئْسَ مَا قَدَّمَتْ لَهُمْ أَنفُسُهُمْ أَن سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَفِي الْعَذَابِ هُمْ خَالِدُونَ ﴿٨٠﴾

Artinya: “Engkau melihat banyak di antara mereka bersekutu dengan orang-orang yang kafur (musyrik). Sungguh, itulah seburuk-buruk apa yang mereka lakukan untuk diri mereka sendiri (sehingga mengakibatkan) Allah murka kepada mereka. Mereka akan kekal dalam azab”.

Karena manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain, baik di tempat kerja maupun di lingkungan rumah, ayat tersebut menunjukkan betapa pentingnya tolong-menolong, kerja sama timbal balik, dan kolaborasi dalam kebaikan. Pengusaha mengharapkan karyawan yang bertindak profesional untuk meningkatkan produktivitas perusahaan mereka. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan karyawan yang mampu dan mau bekerja sama serta pemimpin yang mampu membantu bisnis.

4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Spiritualitas di Tempat Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja yang dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa spiritualitas di kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memberikan makna lebih dalam pekerjaan, dan meningkatkan rasa keterikatan karyawan. Dengan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai spiritual, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Dubey et al., 2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan di perusahaan Batam. Ini menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku ekstra peran karyawan. Dengan adanya keseimbangan antara nilai-nilai spiritual, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi di luar tugas utama mereka. Oleh karena itu, perusahaan dapat memanfaatkan kepuasan kerja dan spiritualitas di tempat kerja sebagai strategi untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.

Menurut agama Islam, kepuasan kerja dapat dicapai dengan menanamkan nilai-nilai keikhlasan. "Ikhlas" adalah istilah yang mengacu pada kemurnian hati saat bertindak dengan cara yang hanya ditujukan kepada Allah SWT semata-mata. Dengan melakukan pekerjaan dengan ikhlas, kita akan memiliki lebih sedikit tanggung jawab dan lebih banyak ketenangan hati, yang akan memungkinkan kita untuk menikmati pekerjaan. Hadits berikut diriwayatkan oleh Imam Muslim sebagai dalil ikhlas dalam beramal:

عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ - وَفِي رِوَايَةٍ : بِالنِّيَّةِ - وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى ، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ، فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَزَوَّجُهَا ، فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ .

Artinya: “Dari Amirul Mu’minin, Abi Hafs Umar bin Al Khattab r.a berkata, saya mendengar Rasulullah SAW bersabda: Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya, dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena (ingin mendapatkan keridhaan) Allah dan rasul-Nya, maka hijrahnya kepada (keridhaan) Allah dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena menginginkan kehidupan yang layak di dunia atau karena wanita yang ingin dinikahnya maka hijrahnya (akan bernilai sebagaimana) yang dia niatkan”. (HR. Bukari)

Dalam hadits tersebut, Allah menilai niat seorang hamba dan membalas perbuatannya sesuai dengan niat. Rasa tenang, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan dalam pekerjaan, adalah salah satu balasan yang diberikan Allah kepada seseorang yang bekerja dengan tulus. Menurut (Rahman & Humaira, 2015:509) *Ihya Ulumuddin*, keikhlasan adalah perbuatan yang datang dari pikiran, bebas dari sifat riya, dan sepenuhnya dilakukan karena Allah semata.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Milenial” dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan.
3. Spiritualitas di tempat kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena hubungan langsung antara keduanya sangat kuat. Akibatnya, peran mediasi spiritualitas di tempat kerja menjadi tidak signifikan. Hal ini juga dapat terjadi jika nilai-nilai spiritual yang diterapkan di tempat kerja tidak selaras dengan ekspektasi atau kebutuhan individu. Akibatnya, nilai-nilai tersebut tidak memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan *Organizational Citizenship*.
4. Spiritualitas di tempat kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karena nilai-nilai spiritual seperti rasa memiliki tujuan, kebersamaan, dan harmoni di tempat kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih ikhlas dan penuh kesadaran. Selain itu, jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, itu tidak hanya berdampak pada kesehatan pribadi, tetapi

juga mendorong untuk bertindak lebih baik, seperti membantu rekan kerja dan memberi kontribusi lebih besar kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan hubungan kepuasan kerja dan OCB.

5.2 Saran

1. Bagi Instansi

Perusahaan yang melibatkan karyawan generasi milenial, disarankan untuk lebih memperhatikan penerapan kepemimpinan spiritual yang selaras dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh karyawan. Meskipun kepemimpinan spiritual tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap OCB, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Program yang menekankan pada pengembangan spiritual, penghargaan terhadap karyawan, dan pembentukan lingkungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, serta memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan OCB.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya difokuskan pada hubungan antara variabel kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja, OCB, dan spiritualitas di tempat kerja, tanpa mempertimbangkan variabel lain yang mungkin berkontribusi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang mengukur persepsi responden, sehingga temuan penelitian sepenuhnya bergantung pada jawaban subyektif dari responden. Selain itu, penelitian ini dilakukan dalam konteks tertentu, yang mencakup lokasi penelitian, jenis industri, dan karakteristik responden. Dengan demikian, hasilnya memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke konteks atau populasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa temuan penelitian hanya relevan dalam kerangka hubungan antar variabel yang diteliti.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas

cakupan penelitian dengan mengambil sampel dari berbagai sektor atau wilayah yang berbeda guna meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, peneliti dapat mempertimbangkan variabel moderasi atau mediasi lain yang relevan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel. Menggunakan metode penelitian campuran juga dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Selain itu, peneliti juga dapat memperbarui atau menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja secara langsung atau tidak langsung, misalnya gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*.
- Ansory, M. I. Al, Asmony, T., & Nurmawanti, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership, Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Workplace Spirituality as a Mediation Variable on Islamic Boarding School Teacher in East Praya District. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(8), 381–393. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i8.4043>
- Arif, A. and C. A. (2012). How job Satisfaction is influencing the organizational citizenship behavior (OCB): a study on employees working in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 No. 8, 74–88.
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. In *Journal of Management Inquiry* (Vol. 13, Issue 3, pp. 249–260). <https://doi.org/10.1177/1056492604268218>
- ASHMOS, D. P. ; D. D. (2010). Spiritualityat work: conceptualization and measure. *Journalof Management Inquiry*. v. 9. N^o 2.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. TK: Routledge.
- Charoensukmongkol, P. , D. J. L. and C.-J. R. (2015). The contribution of workplace spirituality to organizational citizenship behavior. *Advances in Business Research*, Vol. 6 No. 1, 32–45.
- Cole, G. A. (2011). *Personnel and Human Resources Management 5 Th Edition*. London: Continuum.
- de Meezenbroek, E. J., Garssen, B., van den Berg, M., van Dierendonck, D., Visser, A., & Schaufeli, W. B. (2012). Measuring Spirituality as a Universal Human Experience: A Review of Spirituality Questionnaires. In *Journal of Religion and Health* (Vol. 51, Issue 2, pp. 336–354). <https://doi.org/10.1007/s10943-010-9376-1>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters*, 19(2), 109–

128. <https://doi.org/10.1108/manm-12-2021-0003>

- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors affecting organizational citizenship behavior (OCB) in Jambi Province government employees. *Jurnal Prajaiswara*, (2), 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Fazriansyah, S. N. A. , & M. (2022). Apakah Persepsi Kemudahan Penggunaan dan Persepsi Kegunaan Berpengaruh Terhadap Niat untuk Menggunakan dan Penggunaan Aktual pada Aplikasi Pembayaran Digital? *Jurnal Manajemen*, 14(2), 271–283.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v7i9.em01>
- Forastero, A. , S. B. and M. M. D. ., (2018). *What millennials want: How to optimize their work*. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1). 1–16.
- Fry. (2003). *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. *The Leadership Quarterly*.
- Fry. (2005). *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*. *Leadership Quarterly* (5th ed., Vol. 16).
- Fry et al. (2011). *Dampak spiritualitas kepemimpinan pada kinerja unit*.
- Gabriel, S. , & G. 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.
- Garg, N. (2018). “Promoting organizational performance in Indian insurance industry: the roles of workplace spirituality and organizational citizenship behavior. *Global Business Review*, Vol. 21 No. 2, 1–16.
- Ghozali dalam Agustina. (2018). *Pengaruh Financial Knowledge dan Financial Attitude Terhadap Financial Management Behavior Dimediasi oleh Locus of Control (Studi Pada Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*

- 23 (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. , & L. H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 3.0 M3 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. , A. R. , T. R. , & B. W. (2011). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. Prentice Hall, Inc.
- Hanafi, K., Pontoh, G. T., Novitasari, E., & Ningsih, E. S. (2021). The Effect Spirituality in the Workplace on Organizational Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable In South Sulawesi's Hospital. In *PSYCHOLOGY AND EDUCATION* (Vol. 58, Issue 1). www.psychologyandeducation.net
- Hardisman. (2021). *Analisis Partial Last Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM): Langkah Praktis SmartPLS 3.3 dengan Penerapan pada Penelitian Kesehatan*. Bintang Pustaka Madani, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jannah, S. M. and S. C. B. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior: the roles of organizational identification and perceived organizational supports. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, Vol. 3 No. 2, 13–20.
- Jufrizen, J., Sari, M., Nasution, M. I., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (2019). The Strategy of Spiritual Leadership : The Role of Spiritual Survival, Workplace Spirituality and Organizational Commitment at Private Universities. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(1), 64–72.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Kapoor Dayal Sandhu DEAN Vibha Nigam, A. (2014). *WORKPLACE SPIRITUALITY AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY AMONGST HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION TEACHERS*.
- Kazemipour, F., & Mohd Amin, S. (2012). The impact of workplace spirituality dimensions on organisational citizenship behaviour among nurses with the mediating effect of affective organisational commitment. *Journal of Nursing Management*, 20(8), 1039–1048. <https://doi.org/10.1111/jonm.12025>
- Koning & Van Kleef. (2015). *How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior* (Vol. 26).

- Konrad, A. M. , R. J. E. , L. P. , & C. E. (2000). *Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin*, 126(4).
- Kotler, P. , & A. G. (2016). *Principles Of Marketing (14th Ed.)*. PrenticeHall Published.
- Luthan. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. ANDI.
- Makiah, A. T. and N. S. (2018). Effect of work-life balance, workplace spirituality of organizational citizenship behavior (OCB) through organizational commitment as intervening variables (study on teacher generation Y in Islamic boarding school district west Lambok, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Managemen*, Vol. 6 No. 7, 776–800.
- Mardiana, A. (2015). Kepemimpinan Islam Dalam Membangun Spirit Enterpeurship. *Jurnal Al-Buhuts IAIN Gorontalo*, Volume 11 Nomor 1.
- Maulida, H., & Suriansyah, A. (2019). *European Journal of Alternative Education Studies* CONTRIBUTIONS OF PRINCIPAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TEACHER JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO TEACHER'S ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN MADRASAH IBTIDAIYAH (MIN) BANJARMASIN, INDONESIA. 4(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.2587591>
- Miao, R. and K. H.-G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: an Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 3 No. 2, p. 257, 257.
- Milliman. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*.
- Mubarok, A. Z. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Instrinsik dan Ekstrinsik sebagai Variabel Intervening*
- Mutia, T. (2017). Generasi Milenial, Instagram dan Dramaturgi : Suatu Fenomena dalam Pengelolaan Kesan Ditinjau Dari Perspektif Komunikasi Islam. *Jurnal An-Nida' : Jurnal Pemikiran Islam*, Vol. 41 No. 2.
- Nooralizad, R. , N. G. , & P. J. (2011). A causal model was depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *..Journal of Advances in Management*, 4, 90–99.
- Nurdiana, I. (2013). *Kepemimpinan Integratif: Memadu Islami Modern*. Jember: Stain Jember Press.

- Nurtjahjanti, H. (2010). Spiritualitas Kerja Sebagai Ekspresi Keinginan Diri Karyawan untuk Mencari Makna dan Tujuan Hidup dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi Undip* , VII.
- Organ, D. W. (2018a). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 80, 17–18. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Organ, D. W. (2018b). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, 295–306.
- Organ, D. W. , P. P. M. , & M. S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Organ, P. M. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequence*. Sage Publications.
- Partono Prasetyo, A., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees’ personality”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 127, 489–493.
- Pew Research Center. (2010). *Millennial: A Portrait of Generation Next*. Pew Research Center. pp. 8.
- 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>
- Podsakoff, et al. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 544–545.
- Rahman, Fudhail. , H. A. (2008). *Ringkasan Ihya’ Ulumuddin*. Jakarta: Sahara.
- Rana, S., Latif Rana, S., Zohair Durrani, M., Professor, A., & Adnan, M. (2020). *Sahar Latif Rana The Impact of Spiritual Leadership on Absenteeism through a Serial Mediation of Workplace Spirituality and Job Satisfaction Ilkogretim Online-Elementary Education Online*. 19(4),

3389–3399. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.04.764727>

- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Journal of Business and Banking*, 10(2), 249. <https://doi.org/10.14414/jbb.v10i2.2272>
- Rivai dan Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Buku 2 (Edisi 12)*. Salemba Empat.
- Robbins, S. & C. M. (2009). “*Manajemen*”. *Jilid 1. Edisi 8. Edisi bahasa Indonesia. PT.Indeks, Jakarta*.
- Rochmah Pratiwi Manajemen, A. S., & Putra Bangsa Kebumen, S. (2020). *Pengaruh Kompetensi dan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada guru di SMP Negeri 1 Kuwarasan) 1*.
- Sadegh Hassanzadeh Pasikhani, M., Saberi Kucheshfahani, T., & Professor, A. (2018). *The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals, Iran*. www.japer.in
- Sani, A., Soetjipto, B., & Maharani, V. (2016). *THE EFFECT OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON WORKPLACE SPIRITUALITY, JOB SATISFACTION AND IHSAN BEHAVIOUR (A STUDY ON NURSES OF AISYIAH ISLAMIC HOSPITAL IN MALANG, INDONESIA)*.
- Sani, A. , W. I. S. , E. V. M. , A. B. , I. I. and I. F. (2018). Moderation effect of workplace spirituality on the organizational citizenship behavior. *International Journal of Applied and Business and Economic Research*, Vol. 16 No. 2, 455–462.
- Sharma, A., & Kumar Gupta, P. (2021). *Emotional intelligence, mindfulness and subjective well-being: a mediational analysis*. <https://doi.org/10.25215/0901.115>
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. In *Pacific Business Review International* (Vol. 6, Issue 8).
- Simanullang & Mangasi Erick Parulian. (2010). *Pengaruh Dimensi-dimensi Organizational Citizenship Behavior pada kinerja Akademis Mahasiswa, Skripsi*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Siregar, & Syofian. (2014). *Statistik Parametri Untuk Penelitian Kuantitatif*.

Bumi Aksara.

- Sitio, V. S. S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Panin Dubai Syariah, Tbk Jabodetabek Selama Masa Pandemi Covid-19. . *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(2), 125–135.
- Subandowo, M. . (2017). *Perubahan dan Produktivitas dalam Persepektif Bonus Demografi Serta Generasi Y dan Z*. *Jurnal Sosiohumanika*. 10(2).
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224–238.
<https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Sugiyono. (2005). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Cetakan 19)*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Supriyanto, 'Achmad, S., & 'Vivin Maharani, E. (2019). *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Desertasi Dan Dilengkapi Dengan Contoh Artikel Jurnal*. Intelegensia Media.
- Supriyanto, A. S. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN Press. Malang.
- Supriyanto, A. Sani. (2019). *Obtaining Factors Affecting Innovative Work Behavior (IWB) of a Local Bank Employees under Islamic Leadership: Application of Partial Least Squares Method*. *Industrial Engineering & Management Systems* ISSN 1598-7248 | EISSN 2234- 6473. Vol 18, No 3, 417–425.
- Supriyanto, A. S. , & M. M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S. & V. M. E. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.

- Supriyanto dan Machfudz. (2010). -. UIN Maliki Press.
- Supriyanto & Maharani. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia* . UIN Maliki Press.
- Thompson, N. W. (2011). *Managing The Millenials: Employee Retention Strategies for Generation Y*. CMC Senior Theses. pp. 240.
- Tobroni. (2005). *The Spiritual Leadership : Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-Prinsip Etis*. Malang: UM Press.
- Unal, A. P. O. F. (2013). Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science*, Vol. 18 No. 1, 1–10.
- Waspodo, A. A., & Minadaniati, L. (2012). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN PADA PT. TRUBUS SWADAYA DEPOK. In *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* |Vol (Vol. 3, Issue 1).
- Wei, Y. , K. C. , & G. E. (2010). *Spirituality at work and organizational citizenship behavior*.
- Young et al. (1998). The relationship of spirituality to cognitive and moral development and purpose in life: an exploratory investigation”,. *Counseling and Values*, 43, 63–69.
- Zohar & Marshall. (2005). *Spiritual Capital*. Bandung: Mizan.

Lampiran 1 : Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN
SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara(i) Responden

Assalamualaikum Wr. Wb.

Saya Diva Dwi Puspitasari (210501110204) Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi. Maka dari itu, saya mohon kesediaan dari responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Informasi yang saya terima hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk digunakan sebagai penelitian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Saudara(i) bekerja, sehingga saya akan menjaga kerahasiaan dan tidak diberluaskan.

Dengan segala hormat, saya mohon Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk memberikan jawaban yang lengkap dan akurat karena jawaban ini sangat penting untuk keberhasilan penelitian saya. Dan terima kasih atas waktunya untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih dan mohon maaf apabila penelitian ini memiliki kekurangan.

Wassalamuaialikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Divia Dwi Puspitasari
210501110204

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : () Laki-Laki () Perempuan
3. Usia :
4. Lama Bekerja :
5. Status Karyawan :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Silahkan Anda memberikan tanda centang (✓) pada kota jawaban yang Anda pilih. Jawaban yang Anda pilih akan menunjukkan seberapa tingkat persetujuan Anda terhadap jawaban tersebut. Dengan rincian berikut :

Jawaban	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

III. DAFTAR PERNYATAAN

A. Kepemimpinan Spiritual

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalu mendorong karyawan mencapai target.					
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 karyawan.					
6.	Pimpinan saya selalu memiliki empati kepada karyawan.					
7.	Pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat untuk kehidupan masyarakat.					
8.	Pimpinan instansi saya selalu menghargai pekerjaan saya.					

B. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pekerjaan saya sangat menyenangkan.					
2.	Saya merasa puas dengan tanggungjawab 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 sesuai 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.					

C. Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
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.					

D. Spiritualitas di Tempat Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa nyaman dalam pekerjaan ini.					
2.	Saya mengartikan pekerjaan sebagai bagian penting dalam hidup, tidak hanya sekedar untuk mencari uang.					
3.	Saya dapat memahami makna pribadi yang diberikan oleh pekerjaan.					
4.	Saya hadir tidak hanya sekedar untuk absen, tetapi untuk menikmati pekerjaan ini.					
5.	Saya merasakan spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan.					
6.	Saya merasa saling memiliki dengan komunitas.					
7.	Saya percaya bahwa rekan kerja saling mendukung satu sama lain.					
8.	Saya merasa bahwa kami adalah keluarga.					
9.	Saya merasa bahwa komunitas menjalankan nilai-nilai positif yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai pribadi.					
10.	Saya merasa bebas dalam berpendapat.					
11.	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan.					
12.	Saya selalu mengedepankan nilai-nilai kebenaran dan kejujuran ketika bekerja.					
13.	Saya merasa perusahaan mampu menginspirasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik.					
14.	Saya merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi.					
15.	Saya merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kehidupan spiritual karyawan.					

Lampiran 2: Data Responden

X 1 A	X 1 B	X 1 C	X 1 D	X 1 E	X 1 F	X 1 G	X 1 H	X 2 A	X 2 B	X 2 C	X 2 D	X 2 E	X 2 F	X 2 G	X 2 H	Y A	Y B	Y C	Y D	Y E	Y F	Y G	Y H	Y J	Z A	Z B	Z C	Z D	Z E	Z F	Z G	Z H	Z I	Z J	Z K	Z L	Z M	Z N	Z O	
4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	
3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
2	2	3	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	3	3	2	3	2	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	

3	3	3	3	5	3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2
1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2
4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2

4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
3	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	

5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
3	3	3	3	4	3	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2		
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	

5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2				
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3			
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3			
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3			
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2			
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3			
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2			
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2		
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2			
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3		
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2		
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3		
4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2		

4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3		
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3		
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3		
3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2		
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
3	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2

5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4

4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2		
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
3	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Lampiran 3: Deskripsi Frekuensi

DISTRIBUSI FREKUENSI

1. Deskripsi Karakteristik Responden

a. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	193	73.9%
Perempuan	68	26.1%
Jumlah	261	100%

b. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30	173	66.3%
30-40	88	33.7%
Jumlah	261	100%

c. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5	133	51%
>5	128	49%
Jumlah	261	100%

d. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Status Karyawan

Status Karyawan	Jumlah Responden	Persentase
Tetap	261	100%
Jumlah	261	100%

2. Deskripsi Jawaban Responden

a. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	X1.1.1	1	1	15	154	90	261	4.27
2	X1.2.1	0	2	15	154	90	261	4.27
3	X1.3.1	0	1	17	153	90	261	4.27
4	X1.4.1	0	0	18	153	90	261	4.28
5	X1.5.1	0	0	17	154	90	261	4.28
Total								4.28

b. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	X2.1.1	0	0	27	125	109	261	4.31
2	X2.2.1	1	0	26	126	108	261	4.31
3	X2.3.1	0	0	28	125	108	261	4.31
4	X2.4.1	0	1	40	133	87	261	4.17
5	X2.5.1	0	0	41	133	87	261	4.18
Total								4.26

c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Z.1.1	0	79	179	3	0	261	2.71
2	Z.2.1	0	79	177	5	0	261	2.72
3	Z.3.1	0	78	176	7	0	261	2.73
Total								2.72

d. Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	Y.1.1	0	0	25	76	160	261	4.52
2	Y.2.1	0	0	28	124	109	261	4.31
3	Y.3.1	0	0	22	91	148	261	4.48
4	Y.4.1	0	0	6	93	162	261	4.60
5	Y.5.1	0	0	6	93	162	261	4.60
Total								4,50

Lampiran 4: Hasil Uji Penelitian

HASIL UJI PENELITIAN

1. Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Item	Kepemimpinan Spiritual	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja	Keterangan
X1.1.1	0.981				Valid
X1.2.1	0.995				Valid
X1.3.1	0.991				Valid
X1.4.1	0.990				Valid
X1.5.1	0.995				Valid
X2.1.1		0.955			Valid
X2.2.1		0.954			Valid
X2.3.1		0.950			Valid
X2.4.1		0.789			Valid
X2.5.1		0.789			Valid
Y.1.1			0.850		Valid
Y.2.1			0.731		Valid
Y.3.1			0.841		Valid
Y.4.1			0.859		Valid
Y.5.1			0.798		Valid
Z.1.1				0.974	Valid
Z.2.1				0.990	Valid
Z.3.1				0.978	Valid

b. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	X1	X2	Y	Z
X1.1.1	0.981	0.055	0.076	-0.089
X1.2.1	0.995	0.064	0.102	-0.084
X1.3.1	0.991	0.054	0.100	-0.080
X1.4.1	0.990	0.053	0.114	-0.082
X1.5.1	0.995	0.060	0.112	-0.079
X2.1.1	0.040	0.955	0.317	-0.231
X2.2.1	0.029	0.954	0.320	-0.238
X2.3.1	0.055	0.950	0.326	-0.241
X2.4.1	0.067	0.789	0.292	-0.065
X2.5.1	0.081	0.789	0.292	-0.059
Y.1.1	0.133	0.241	0.850	-0.231
Y.2.1	0.107	0.149	0.731	-0.164
Y.3.1	0.035	0.131	0.841	-0.305
Y.4.1	0.066	0.412	0.859	-0.317
Y.5.1	0.089	0.352	0.798	-0.183
Z.1.1	-0.073	-0.199	-0.296	0.974
Z.2.1	-0.081	-0.193	-0.287	0.990
Z.3.1	-0.090	-0.198	-0.305	0.978

c. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0.981
Kepuasan Kerja (X2)	0.793
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.668
Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)	0.962

d. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

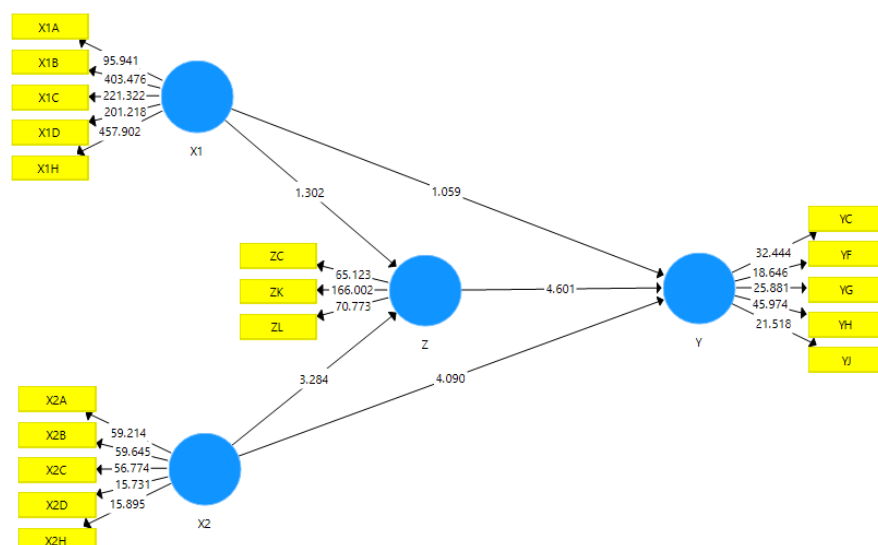
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0.995	0.996	Reliable
Kepuasan Kerja (X2)	0.934	0.950	Reliable
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.879	0.909	Reliable
Spiritualitas di Tempat Kerja (Z)	0.980	0.987	Reliable

2. Analisis Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

a. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior	0.181	0.171
Spiritualitas di Tempat Kerja	0.045	0.038

b. Hasil Bootstrapping



c. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Direct Effect					
Kepemimpinan Spiritual (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.066	0.069	0.062	1.059	0.290
Kepuasan Kerja (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.295	0.298	0.072	4.090	0.000

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Indirect Effect					
Kepemimpinan Spiritual (X1) -> Spiritualitas di Tempat Kerja (Z) -> OCB (Y)	0.017	0.017	0.014	1.199	0.231
Kepuasan Kerja (X2) -> Spiritualitas di Tempat Kerja (Z) -> OCB (Y)	0.047	0.046	0.018	2.594	0.010

Lampiran 5: Biodata Penulis

BIODATA PENULIS

Nama : Diva Dwi Puspitasari
Email : devadw003@gmail.com
Tempat/Tanggal Lahir : Lamongan, 07 Oktober 2003
Alamat : Dsn. Sumberwungu, Ds. Kedungpengaron, Kec.
Modo, Kab. Lamongan, RT/RW 002/004

Riwayat Pendidikan Formal

2008 – 2009 : TK ABA 1 Kedungpengaron
2009 – 2015 : SDN 1 Kedungpengaron
2016 – 2018 : SMP Negeri 2 Modo
2018 – 2021 : SMK PGRI 3 Malang

Riwayat Organisasi

2022-2023 : Kopma Padang Bulan

Riwayat Kepanitiaan

1. Panitia Makrab Angkatan Kuliah
2. Panitia RAT Kopma Padang Bulan UIN Malang
3. Panitia Kopma Fair UIN Malang

Lampiran 6: Jurnal Bimbingan

2/7/25, 2:25 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



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 : 210501110204
Nama : Diva Dwi Puspitasari
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	30 Agustus 2024	Konsultasi Judul	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	9 September 2024	Revisi 1 Bab 123	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	20 September 2024	Revisi 2 Bab 123	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	24 September 2024	Revisi 4 Bab 123	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	22 Oktober 2024	ACC Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	20 Desember 2024	Bimbingan BAB 4-5	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	13 Januari 2025	Bimbingan BAB 4-5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	14 Januari 2025	Pengajuan Jurnal Afirmasi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 14 Januari 2025

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc

Lampiran 7: Surat 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 : Diva Dwi Puspitasari
NIM : 210501110204
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL**

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

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
10%	10%	5%	3%

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

Malang, 27 Februari 2025
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 8: Hasil Cek Plagiarisme

TURNITINKU.pdf			
ORIGINALITY REPORT			
10%	10%	5%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	4%	
2	repository.ub.ac.id Internet Source	1%	
3	journal.perbanas.ac.id Internet Source	<1%	
4	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%	
5	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1%	
6	oapub.org Internet Source	<1%	
7	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%	
8	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1%	
9	repository.iainkudus.ac.id Internet Source	<1%	

10	www.rayyanjurnal.com Internet Source	<1 %
11	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
12	Submitted to Southville International School and Colleges Student Paper	<1 %
13	Submitted to Universitas Riau Student Paper	<1 %
14	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1 %
15	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
16	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
17	I G.G Oka Pradnyana, I Made Purba Astakoni, Ni Made Satya Utami. "Komitmen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berbasis Kepemimpinan Spiritual Melalui Spiritualitas Di Tempat Kerja", WIDYA MANAJEMEN, 2020 Publication	<1 %
18	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V Student Paper	<1 %
19	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
20	Syahdan Syahdan. "Pendidikan Akhlak dalam Karya Fiksi : Analisis Aspek Religius dalam Novel Sekayu Karya Nh. Dini", PALAPA, 2017 Publication	<1 %
21	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1 %
22	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
23	repository.ptiq.ac.id Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
25	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
26	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
27	www.scribd.com Internet Source	<1 %
28	123dok.com Internet Source	<1 %
29	Harun Ar Rasyid, Edy Sulistiyawan, Mochammad Munir Rachman. "Dampak	<1 %

Motivasi Dan Komitmen Kerja Pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator (Studi Kasus Karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya)", *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 2024

Publication

30	Meyna Sari Br Sinulingga, Kasmiruddin Kasmiruddin. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Penjualan (Studi Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru)", <i>eCo-Buss</i> , 2024	<1 %
31	docplayer.info	<1 %
32	repository.uhamka.ac.id	<1 %
33	www.id.hukol.net	<1 %
34	Afifah Syadza, Asep Sutarman, Dicky Chandra. "PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA", <i>JMBI UNSRAT (Jurnal</i>	<1 %

Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2023

Publication

35	Fitriyana. "Kepemimpinan Spiritual Dan Kinerja Asn:Peran Mediasi Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Sebagai Moderasi Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kotawaringin Barat", <i>Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)</i> , 2024	<1 %
36	Kuwatno. "Peran customer orientation, entrepreneurial orientation, operational capability dan innovation capability dalam meningkatkan marketing performance", <i>Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)</i> , 2023	<1 %
37	download.garuda.ristekdikti.go.id	<1 %
38	repository.uinsaizu.ac.id	<1 %
39	tambahpinter.com	<1 %
40	Sepyenita Sepyenita, Ngiliman Ngiliman, Ana Faizah. "Efikasi diri sebagai mediator antara insentif, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan	<1 %

kerja Tenaga Kesehatan Program Nusantara Sehat di Provinsi Kepulauan Riau", *Journal of Management and Digital Business*, 2024

Publication

41	digilib.uinsa.ac.id	<1 %
42	edoc.site	<1 %
43	eprints.umm.ac.id	<1 %
44	id.scribd.com	<1 %
45	johannessimatupang.wordpress.com	<1 %
46	journal.stieindragiri.ac.id	<1 %
47	journal.unpak.ac.id	<1 %
48	journal.uny.ac.id	<1 %
49	outbondroadsarpg.blogspot.com	<1 %
50	repository.uin-suska.ac.id	<1 %

51	repository.unhas.ac.id	<1 %
52	Yakup Yakup, Deby Rita Karundeng, Sasmita Rohizah Setiawan, Moh Afan Suyanto, Roydah Gani. "Kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior", <i>JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)</i> , 2023	<1 %
53	jurnal.unmer.ac.id	<1 %
54	Pratiwi, Bianda Sekar. "Pengaruh Intellectual Capability, Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpplk Semarang", <i>Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)</i> , 2024	<1 %
55	Tri Bodroastuti, Tjandra Tirtono. "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN", <i>Solusi</i> , 2019	<1 %
56	Submitted to Tikrit University	<1 %

57	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	<1 %
58	Submitted to Universitas Ibn Khaldun Student Paper	<1 %
59	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
60	ejournal.uika-bogor.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes ☒ On

 Exclude matches ☐ Off
 Exclude bibliography ☒ On