



## Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan Mandiri University Group

Shafira Fayza Priatna<sup>1)\*</sup>; Netania Emilisa<sup>2)</sup>; Syifa Khairana<sup>3)</sup>  
Email Korespondensi : shafira022002001241@std.trisakti.ac.id

Manajemen, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia<sup>1,2,3)</sup>

### INFO ARTIKEL

*Proses Artikel*

Dikirim : 25/06/2024

Diterima: 11/10/2024

Dipublikasikan: 29/10/2024

Akreditasi oleh  
Kemenristekdikti  
No.79/E/KPT/2023

### ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk terus menyesuaikan strategi agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia merupakan kunci dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga perusahaan harus fokus pada peningkatan kualitasnya. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *organizational citizenship behaviours* (OCB), yang dipengaruhi oleh *job satisfaction*, *effective leadership*, dan *workplace spirituality*. Penelitian ini mengkaji pengaruh *job satisfaction* terhadap *effective leadership*, *workplace spirituality*, dan *organizational citizenship behaviours* di Mandiri University Group Provinsi DKI Jakarta, serta peran mediasi *Effective leadership* dan *workplace spirituality*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuisioner dari 220 responden. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan uji hipotesis. Hasil menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Effective leadership* dan *workplace spirituality*, tetapi tidak terhadap *organizational citizenship behaviours*. *Workplace spirituality* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviours*, sementara *Effective leadership* tidak. *Job satisfaction* mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behaviours* melalui *workplace spirituality*, tetapi tidak melalui *effective leadership*. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya meningkatkan *job satisfaction* dan *workplace spirituality* untuk mendorong *organizational citizenship behaviours*. Manajer dan pemimpin di Mandiri University Group Provinsi DKI Jakarta perlu memberikan perhatian lebih pada aspek-aspek yang dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *workplace spirituality* untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan model *organizational citizenship behaviours* melalui *job satisfaction* dan *workplace spirituality*.

### Kata Kunci :

*Job Satisfaction; Effective Leadership; Workplace Spirituality; Organizational Citizenship Behaviour*

---

### **Abstract**

*The increasingly intense competition in the era of globalization demands companies continuously adjust their strategies to adapt to changing conditions. Human resources are key to the successful implementation of company activities, requiring a focus on improving their quality. One important factor influencing employee performance is organizational citizenship behaviors (OCB), which are affected by job satisfaction, effective leadership, and workplace spirituality. This study examines the influence of job satisfaction on effective leadership, workplace spirituality, and organizational citizenship behaviors in the Mandiri University Group in the DKI Jakarta Province, as well as the mediating roles of Effective leadership and workplace spirituality. This research employs a quantitative approach with data collected through questionnaires from 220 respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) and hypothesis testing. The results show that job satisfaction has a significant positive effect on Effective leadership and workplace spirituality but not on organizational citizenship behaviors. Workplace spirituality has a significant positive effect on organizational citizenship behaviors, while Effective leadership does not. Job satisfaction influences organizational citizenship behaviors through workplace spirituality but not through effective leadership. The implications of this study highlight the importance of enhancing job satisfaction and workplace spirituality to promote organizational citizenship behaviors. Managers and leaders at Mandiri University Group in DKI Jakarta Province should pay more attention to aspects that can improve job satisfaction and workplace spirituality to achieve organizational goals effectively. This study provides theoretical and practical contributions to the development of a model of organizational citizenship behaviors through job satisfaction and workplace spirituality.*

#### **Keywords :**

*Job Satisfaction; Effective Leadership; Workplace Spirituality; Organizational Citizenship Behaviour*

---



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

---

## **PENDAHULUAN**

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk senantiasa menyesuaikan strateginya terhadap perubahan yang terjadi agar dapat beradaptasi dengan organisasi lain. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan kunci dalam setiap kegiatan usaha. Sebagai faktor sentral dan penting, sumber daya manusia menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Untuk tetap kompetitif dalam dunia bisnis yang berkembang pesat, perusahaan perlu memikirkan kualitas talenta mereka. Oleh karena itu, perusahaan dan organisasi hendaknya menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Imbron & Pamungkas, 2021).

Untuk bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif, organisasi tidak hanya memerlukan sumber daya manusia yang kokoh, namun dibutuhkannya juga *organizational citizenship behaviours* dari para karyawannya. Hal ini disebabkan karena *organizational citizenship behaviours* muncul dari rasa memiliki karyawan terhadap organisasi dan kepuasan yang mereka rasakan ketika membawa

sesuatu yang lebih berharga bagi organisasi (Sumardjo & Supriadi, 2023). *Job satisfaction* di lingkungan kerja saat ini sangat diperlukan karena adanya sumber daya manusia yang kuat untuk meningkatkan *organizational citizenship behaviours*. *Job satisfaction* dapat membuat keadaan mental dan emosional menyenangkan yang terjadi ketika seseorang menghargai karir dan pekerjaannya (Dubey et al., 2023). Perusahaan harus memiliki tingkat *Effective leadership* yang baik agar *job satisfaction* dari karyawan pun semakin meningkat di lingkungan kerja. *Effective leadership* dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi daripada berfokus pada keuntungan pribadi (Qalati et al., 2022).

Selain itu, sebuah organisasi harus dapat menciptakan adanya *workplace spirituality* karena karyawan perlu memenuhi kebutuhan spiritualnya dalam lingkungan kerja yang teorganisasi secara formal (Dubey et al., 2022). Dalam dunia perbankan, pengembangan karyawan sangat diperlukan, seperti melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan, untuk mengembangkan pola pikir dan kreativitas yang dapat mendukung pertumbuhan perusahaan. Selain itu, strategi organisasi harus memperhatikan pentingnya manajemen pengetahuan guna memaksimalkan manfaat dari praktik pengembangan karyawan. Investasi dalam pelatihan dan pendidikan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat modal intelektual perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Mikołajczyk, 2022). Pengembangan profesional yang berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Ini mencakup pelatihan formal, pembelajaran dari pengalaman, serta perubahan dalam sikap dan keyakinan karyawan. Organisasi harus mendukung pengembangan ini untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Al-Tit et al., 2022). Karena itu, banyak perusahaan besar menyediakan fasilitas pelatihan bagi karyawan mereka. Misalnya Bank Mandiri, memiliki Mandiri *University Group* untuk membantu karyawannya belajar tentang ilmu perbankan yang sesuai dengan bisnis mereka.

Pengembangan industri jasa pendidikan harus semakin berkembang dan berguna dalam meningkatkan mutu karyawannya supaya dalam pelayanan terhadap customer bisa maksimal. Oleh karena itu selain Bank Mandiri Pusat di butuhnya universitas bagi mandiri untuk meningkatkan kualitas dan mutu para karyawannya. Mandiri University adalah unit kerja di Bank Mandiri yang berperan penting dalam pengembangan *skills and competencies* pegawai melalui berbagai program *learning and development* untuk mendukung keberhasilan Bank Mandiri mencapai 3 sasaran utama di periode 2020-2024, yaitu di segmen *wholesale banking*, *SME & micro banking*, serta *digital retail banking*.

Penelitian (Samanta et al., 2022, Dubey et al., 2023; Okolie & Oyovwevotu, 2023) menyimpulkan bahwa *effective leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi, kinerja, dan komitmen organisasi. Penelitian (Mittal et al., 2024; Nurhasan et al., 2023; Oriol & Gomes, 2022) menyebutkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan, baik di sektor publik maupun kalangan dosen dan perkantoran. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Subhaktiyasa et al., 2023) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki dampak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviours*, sementara *servant leadership* dan *spiritual leadership* memiliki efek positif. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Subhaktiyasa et al., (2023) bahwa *effective leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviours*.

Urgensi pada penelitian ini adalah untuk memperbaiki serta menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kualitas pelayanan pada karyawan Mandiri University Group di DKI Jakarta. Faktor-faktor tersebut adalah *job satisfaction*, *organizational citizenship behaviour*, *effective leadership*, dan *workplace spirituality*. Pada penelitian sebelumnya membahas mengenai adanya *job satisfaction*, *organizational citizenship behaviour*, dan *Effective leadership* pada perusahaan manufaktur di India dan membahas mengenai *job satisfaction*, *workplace spirituality*, dan *organizational citizenship behaviour* perusahaan manufaktur di India. Kontribusi Mandiri University dilakukan melalui implementasi berbagai strategi yang secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam 3 pilar yaitu: *capability enabler*, *learning-to-business alignment*, *learning experience design*. Mandiri University memiliki visi dan misi berupa menjadi *Center of Knowledge and Excellence* bagi industri finansial dan menghasilkan pemimpin terbaik untuk

bangsa. Dari penjelasan yang ada pada latar belakang masalah diatas, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan riset dengan judul "Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan Mandiri *University Group* Di Provinsi DKI Jakarta".

## KAJIAN PUSTAKA

### ***Job Satisfaction***

*Job satisfaction* didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa positif terhadap pekerjaannya, mencerminkan keseimbangan antara harapan mereka dan kenyataan dari pengalaman kerja mereka. *Job satisfaction* mencakup perasaan pencapaian, pengakuan, dan kepuasan yang diperoleh dari tugas-tugas yang dilakukan dengan baik (Cebotari, 2022). Menurut Adhikari (2022) menyoroti bahwa *job satisfaction* dapat mengurangi dampak negatif dari stres dan diskriminasi di tempat kerja, berfungsi sebagai faktor pelindung yang meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi tingkat pergantian karyawan. *Job satisfaction* sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya, mencakup kerjasama antar karyawan, aspek psikologis dan fisik, imbalan yang diterima, serta kondisi kerja. Semakin terpenuhi kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi, semakin tinggi kinerja dan produktivitas mereka, yang memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Anggara & Ingkadijaya (2023), terdapat lima indikator yang mampu mempengaruhi *job satisfaction* karyawan, antara lain:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Artinya karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya
2. Pekerjaan itu sendiri. Yang berarti ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah sesuatu yang berarti, bermanfaat dan penting maka cenderung akan menciptakan *Job Satisfaction*.
3. Rekan kerja menjadi sumber kepuasan karyawan. Karyawan yang diberi kesempatan berinteraksi satu sama lain cenderung memiliki *Job satisfaction* lebih tinggi dibanding dengan karyawan yang diberi sedikit waktu untuk berinteraksi, sehingga merasa terisolasi dan tidak menyatu dengan organisasi.
4. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya.
5. Kepenyeliaan (supervisi) yaitu suatu usaha untuk mengkoordinir para karyawan serta menjembatani kesenjangan antara manajemen dan karyawan pelaksana. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

### ***Organizational Citizenship Behaviour***

OCB meliputi aktivitas seperti membantu rekan kerja, secara sukarela mengerjakan tugas-tugas tambahan, dan mematuhi prosedur dan kebijakan di tempat kerja. ini Perilaku menunjukkan nilai tambah dan merupakan contoh perilaku prososial, yaitu perilaku yang menunjukkan orientasi positif dan keinginan untuk membantu orang lain. Menurut pendapat lain, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan di luar tanggung jawab perusahaan tanpa menerima kompensasi (Wulandarry et al., 2020). Hal ini mencakup upaya sukarela dari karyawan untuk membantu kolega atau berpartisipasi dalam kegiatan yang meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan, Dalian et al., (2017) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mengacu pada kontribusi karyawan yang memberikan nilai tambah pada pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka dan memberikan manfaat ekstra bagi perusahaan. Perilaku ini mungkin diakui atau diberi imbalan dalam sistem penghargaan perusahaan, namun tetap berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Yuniawan et al., (2018) terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior* antara lain: 1) *Altruism* ialah tindakan saling tolong menolong antar sesama rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas maupun kesulitan diri sendiri, pertolongan yang diberikan bukan bagian dari tanggung jawab dan kewajibannya di organisasi; 2) *Conscientuosness*

merupakan sikap yang ditunjukkan melalui usaha lebih melampaui harapan instansi dengan sukarela tanpa mempertimbangkan timbalan; 3) *Sportsmanship* atau perilaku toleransi pegawai terhadap kondisi instansi kurang ideal tanpa merasa terbebani dan keberatan, tindakan ini mendukung terciptanya lingkungan kerja nyaman karena adanya perilaku sopan dengan anggota lain; 4) *Courtesy*, menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja agar terhindar dari masalah personal dan lebih memperlihatkan kepedulian terhadap orang lain; 5) *Civic virtue* adalah sikap mendedikasikan dirinya kepada tugas dan tanggung jawab instansi yang telah diberikan seperti mengambil inisiatif untuk opsional perubahan demi efisiensi serta efektivitas instansi.

### ***Effective Leadership***

Menurut Sutikno (2014) berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan tindakan yang bertujuan untuk memengaruhi dan membuat seseorang untuk mempunyai kegiatan usaha bersama dalam tercapainya tujuan bersama. Adapun, Yuki (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses memberikan arahan dan tujuan yang bermakna pada usaha dan mendorong adanya usaha untuk tercapainya suatu tujuan tertentu. Sementara itu, menurut Iman (2019) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain guna tercapainya suatu tujuan. Dalam organisasi, kepemimpinan memiliki tujuan yaitu untuk memengaruhi bawahan agar mereka bersedia bertindak sesuai dengan arahan atau harapan dari pemimpin. Dari pengertian menurut beberapa peneliti, didapatkan kesimpulan bahwa *Effective leadership* merupakan sebuah proses kompleks yang mencakup penggunaan kekuasaan, pengaruh, arahan, dan kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku individu orang lain dalam organisasi. Indikator dari *Effective leadership* adalah:

1. Pertama adalah mereka paham apa saja kemampuan dan bagaimana perilaku mereka serta menjalankannya secara selaras.
2. Kedua, mereka menetapkan tujuan pribadi dan mengeksekusinya.
3. Ketiga, mereka memahami soal finansial dan bagaimana mengelolanya.
4. Keempat, mereka bisa “menjual”. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharapkan dapat “menjual” idenya dalam memengaruhi orang lain.
5. Kelima, mereka bisa mengelola energi. Energi dalam konteks ini adalah energi fisik dan emosi.

### ***Workplace Spirituality***

*Workplace spirituality* merupakan ide terbaru dalam manajemen organisasi dengan melengkapi konsep-konsep seperti nilai-nilai dan etika. Hal ini menjadi bagian budaya organisasi yang memengaruhi perilaku dan kinerja. *Workplace spirituality* menekankan pentingnya aspek spiritual dalam organisasi yang memengaruhi tidak hanya perilaku, tetapi juga kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Spiritualitas merupakan aspek intrinsik yang melekat pada setiap individu dan tidak selalu berkaitan dengan hal yang religius. Hal ini merupakan esensi yang tidak terpisahkan dari keberadaan manusia, terwujud dalam tindakan dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai spiritual. *Workplace spirituality* muncul ketika perilaku karyawan mencerminkan praktik spiritual dalam tindakan sehari-hari tanpa adanya tekanan eksternal (Wijaya, 2018). Menurut Kesri (2021) berikut adalah indikator dari spiritualitas tempat kerja berdasarkan dimensi-dimensi yang ada:

- *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna):

1. Merasa nyaman sehingga dapat menggunakan bakat dan talenta pribadi.
2. Merasakan spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan.
3. Merasa bahwa pekerjaan berhubungan dengan hal yang penting dalam hidup.
4. Melihat hubungan antara pekerjaan dengan hal-hal yang baik secara sosial.
5. Memahami makna pribadi (belajar dan berkembang) yang diberikan oleh
6. pekerjaan.
7. Iklim membuat individu menyukai pekerjaan.

- *Sense of Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas):

1. Merasakan adanya masa depan yang lebih baik bersama dengan rekan kerja.
2. Merasa sebagai bagian dari komunitas.
3. Percaya bahwa rekan kerja saling mendukung.

4. Merasa bebas mengekspresikan pendapat.
  5. Merasa bahwa karyawan terhubung dengan tujuan bersama dalam pekerjaan.
  6. Percaya bahwa karyawan saling peduli.
  7. Merasa sebagai satu keluarga.
- *Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi):
1. Merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi.
  2. Merasakan bahwa organisasinya peduli pada kaum yang kesusahan atau tertindas.
  3. Merasakan bahwa organisasinya memberi perhatian pada semua karyawan.
  4. Merasakan bahwa organisasinya memiliki *conscience* / hati nurani yang tertuang dalam tujuan dan pengelolaan organisasi.
  5. Merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi.
  6. Merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesehatan karyawan.
  7. Merasa terhubung dengan misi organisasi.
  8. Merasa bahwa organisasi peduli pada kehidupan spiritual karyawan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Effective Leadership***

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain disebut kepemimpinan, dan seberapa baik seseorang memimpin ditentukan oleh kemampuan mereka untuk mempengaruhi anggota organisasi mereka secara efektif (Maatuku, 2018). Penelitian Seno (Andri Seno et al., 2011) telah membuktikan bahwa *Effective leadership* memiliki pengaruh positif pada *job satisfaction*. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan lingkungan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong perilaku organisasi (Chan, 2019). Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membangun hubungan yang erat dan meningkatkan kepuasan kerja. Partisipasi karyawan dalam proses kerja dan pengalaman kerja yang positif akan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka. Hipotesis ini mengatakan bahwa ada korelasi positif antara *job satisfaction* dan *effective leadership*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *job satisfaction*, semakin efektif kepemimpinannya. Hipotesis ini dapat diuji untuk melihat apakah peningkatan dalam kepuasan kerja benar-benar berhubungan pada peningkatan efektivitas kepemimpinan. Maka dari itu, rumusan hipotesis yang terbentuk adalah:

**H1: Terdapat Pengaruh Positif *Job satisfaction* terhadap *Effective Leadership***

#### **Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Workplace Spirituality***

*Workplace spirituality* yang mencakup solidaritas dan pemahaman nilai-nilai mendalam di tempat kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *workplace spirituality* karena karyawan yang puas cenderung memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan ini mendorong keterikatan emosional, integritas, dan solidaritas (Hakim Abdul & Azlimin, 2015). Seseorang dapat lebih puas dengan pekerjaannya jika mereka memiliki spiritualitas di tempat kerja, yang mencakup pekerjaan yang bermakna, rasa kebersamaan, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi. Menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka dan membangun kepercayaan terhadap pemimpin juga penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Yadav et al., 2022). Hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa ada korelasi positif antara *job satisfaction* dan *workplace spirituality*. Dengan kata lain, semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi spiritualitas di tempat kerja. Hipotesis ini dapat diuji untuk melihat apakah peningkatan dalam kepuasan kerja benar-benar berhubungan dengan peningkatan dalam *workplace spirituality*. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H2: Terdapat Pengaruh Positif *Job satisfaction* terhadap *Workplace Spirituality***

#### **Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

*Organizational Citizenship Behaviour* merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh seseorang dalam organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung dari perusahaan. OCB dapat menghemat sumber daya perusahaan, meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi, dan menjadi rekomendasi

yang baik untuk mengatur kegiatan kelompok kerja. Adaptasi organisasi untuk memperkuat daya saing perusahaan (Diana, 2012). Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan berpartisipasi dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (Dubey et al., 2023b). Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung berperilaku di luar tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang tidak diwajibkan secara formal. Dan kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan antara perlakuan yang adil dalam penilaian kinerja dan peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (Na-Nan et al., 2020). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam evaluasi kinerja, kepuasan mereka terhadap pekerjaan cenderung meningkat, yang kemudian mendorong mereka untuk lebih sering terlibat dalam OCB. Hipotesis ini mengasumsikan bahwa terdapat terdapat pengaruh positif antara tingkat *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya, semakin tinggi tingkat *job satisfaction*, maka semakin tinggi pula tingkat OCB. Hipotesis ini dapat diuji untuk melihat apakah peningkatan dalam kepuasan kerja benar-benar berhubungan dengan peningkatan dalam perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif lebih, dan lain-lain. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H3: Terdapat Pengaruh Positif *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

#### **Pengaruh *Effective leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang tidak diwajibkan secara formal oleh persyaratan pekerjaan, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja (Robbins et al., 2015). Kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap OCB karena pemimpin yang baik dapat membuat lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak positif pada berbagai aspek perilaku, termasuk perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*. Pemimpin yang efektif menekankan visi, misi, nilai-nilai konsisten, serta kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya, dapat mendorong peningkatan OCB. Pemimpin yang efektif mampu meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB di kalangan karyawan (Saad Alessa, 2021). Hipotesis ini mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara tingkat *Effective leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya, semakin efektif kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawannya. Hipotesis ini dapat diuji untuk melihat apakah efektivitas kepemimpinan benar-benar berhubungan dengan peningkatan perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif lebih, dan lain-lain. Oleh karena itu, bentuk hipotesis yang terbentuk adalah:

**H4: Terdapat Pengaruh Positif *Effective Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

#### **Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku seseorang yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan dari perusahaan. *Workplace spirituality* mencakup pemahaman nilai-nilai mendalam di tempat kerja dan solidaritas di tempat kerja (Hakim Abdul & Azlimin, 2015). *Workplace spirituality* dapat mendorong perilaku OCB dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah, bermakna, dan mendukung yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam kebaikan bersama. Spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan berbagai hasil individu dan organisasi, termasuk *Organizational Citizenship Behaviour*. Lingkungan kerja yang humanis dan berfokus pada spiritualitas dapat meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan, keterlibatan, dan perilaku altruistik, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan OCB (Sulastini et al., 2023). Hipotesis ini mengasumsikan bahwa terdapat terdapat pengaruh positif antara tingkat *workplace spirituality* terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya, semakin tinggi tingkat *workplace spirituality*, maka semakin tinggi tingkat perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawannya. Hipotesis ini dapat diuji untuk melihat apakah spiritualitas di tempat kerja benar-benar berhubungan dengan peningkatan perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif lebih, dan lain-lain. Maka dari itu, rumusan hipotesis yang terbentuk adalah:

**H5: Terdapat Pengaruh Positif *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

**Behaviour****Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Effective Leadership***

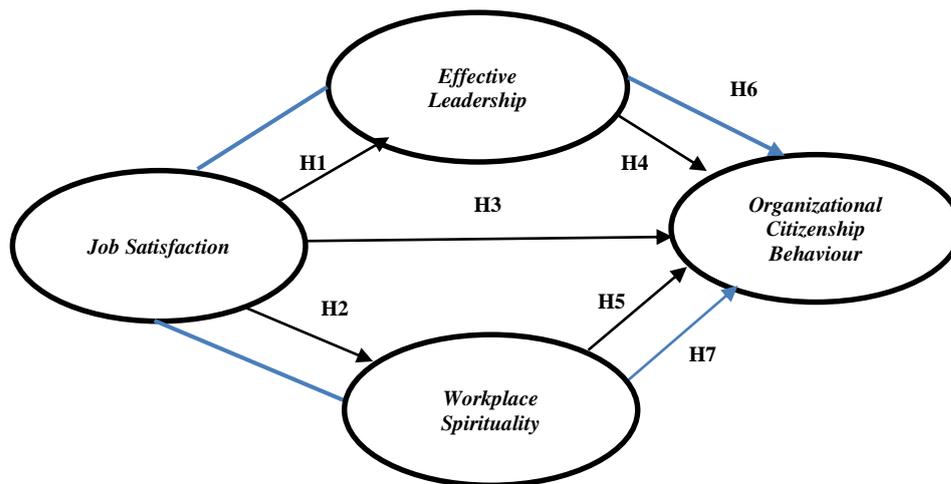
Manajer laki-laki memiliki gaya kepemimpinan yang bersifat lebih transaksional, sementara manajer perempuan memadukan gaya kepemimpinan transaksional transformasional (Siahaan, 2018). Kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut memiliki dampak terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, gaya kepemimpinan, baik transaksional maupun transformasional, dapat mempengaruhi OCB melalui perantara kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan cenderung juga akan memperkuat perilaku OCB, karena karyawan yang puas lebih cenderung berkolaborasi dengan organisasi. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan organisasi, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan di luar posisi formal mereka (Abdullahi et al., 2020). Hipotesis ini mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh positif antara tingkat *job satisfaction* terhadap *Effective leadership* dan pengaruh tersebut dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*. Artinya, kepuasan kerja yang lebih tinggi secara langsung meningkatkan perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawannya dan perilaku kewargaan organisasi yang meningkat sebagai hasil dari kepuasan kerja yang lebih tinggi mendapatkan pengaruh mediasi yang kemudian berhubungan pada peningkatan efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, bentuk hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H<sub>6</sub>: Terdapat Pengaruh Positif *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Effective Leadership***

**Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Workplace Spirituality***

Kazemipour et al., (2012) mendefinisikan *workplace spirituality* merupakan pengakuan bahwa seseorang mempunyai kehidupan jiwa yang dirawat dan dipelihara oleh pekerjaan mereka. Hali ini berarti di dalam organisasi dimana pegawai bekerja, terdapat budaya spiritualitas yang mendorong kepuasan batin. Kepuasan kerja dapat memengaruhi *workplace spirituality* melalui mediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Saat karyawan merasa cukup dengan pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk berperilaku secara positif di tempat kerja, termasuk terlibat dalam oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan berbagai hasil individu dan organisasi, termasuk *Organizational Citizenship Behaviour* (Dubey et al., 2022b). Lingkungan kerja yang berfokus pada spiritualitas dapat meningkatkan kinerja, kepuasan, keterlibatan, dan perilaku altruistik karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan OCB. Menurut hipotesis ini, ada pengaruh positif antara tingkat *job satisfaction* terhadap *workplace spirituality* dan pengaruh tersebut dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*. Artinya, kepuasan kerja yang lebih tinggi secara langsung meningkatkan perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawannya dan perilaku kewargaan organisasi yang meningkat sebagai hasil dari kepuasan kerja yang lebih tinggi mendapatkan pengaruh mediasi yang kemudian berhubungan pada peningkatan *workplace spirituality*. Maka dari itu, bentuk hipotesis terakhir ini adalah:

**H<sub>7</sub>: Terdapat Pengaruh Positif *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Workplace Spirituality***



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melakukan *survey research* pada karyawan yang bekerja di Mandiri *University Group* Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini mempunyai 44 item pertanyaan. Oleh karena itu, jumlah sampel yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah: Ukuran sampel = jumlah item pertanyaan x 5 (sampel minimum) atau 10 (sampel maksimum). Sampel minimum = 44 x 5 = 220 dan sampel maksimum = 44 x 10 = 440. Dari penjelasan di atas, diketahui jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebanyak 220 responden dan untuk sampel maksimum sebanyak 440 responden. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel minimum yaitu 220 sampel. Sampel ini diambil dari para karyawan yang bekerja di Mandiri *University Group* Provinsi DKI Jakarta. Dalam menentukan sebuah penelitian, jumlah sampel minimum yang digunakan adalah 5 sampai 10 kali jumlah dari item pertanyaan (Hair et al., 2019). Pengujian ini menggunakan pengujian *hypothesis* yang menjadi dugaan sementara yang diungkapkan dalam bentuk pertanyaan. Unit analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu karyawan. Metode pengumpulan data berdasarkan periode waktunya dilakukan dengan metode *cross sectional* karena data yang diambil pada kurun waktu yang telah ditentukan dengan menyebarkan kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan selama dua minggu. Kemudian untuk seluruh item pernyataan diukur dengan skala pengukuran menggunakan Skala Likert yaitu dari 1 sampai dengan 5. Pertanyaan pada kuesioner tersebut berisi tentang data – data responden dan pertanyaan – pertanyaan mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviours* yang dimediasikan oleh *effective leadership* dan *workplace spirituality* dengan tujuan untuk mendapatkan data yang relevan dengan tujuan penelitian ini. Alat analisis dalam penelitian ini adalah *software* SPSS dan dibantu dengan *software* AMOS beserta menggunakan *Sobel Test* untuk menguji dan menganalisis hipotesis mediasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Demografi Responden

Tabel 1. Uji Profil Responden

| Gender | Karyawan  |            |
|--------|-----------|------------|
|        | Frekuensi | Presentase |
| Pria   | 88        | 40%        |
| Wanita | 132       | 60%        |
| Total  | 220       | 100%       |

| Usia         | Frekuensi | Presentase |
|--------------|-----------|------------|
| 20-30 tahun  | 125       | 56,8%      |
| 31-40 tahun  | 60        | 27,3%      |
| 41-50 tahun  | 15        | 6,8%       |
| 51-60 tahun  | 20        | 9,1%       |
| Total        | 220       | 100%       |
| Lama Bekerja | Frekuensi | Presentase |
| <1 tahun     | 8         | 3,6%       |
| 1-5 tahun    | 131       | 59,5%      |
| 6-10 tahun   | 49        | 22,3%      |
| 11-15 tahun  | 6         | 2,7%       |
| 20-25 tahun  | 26        | 11,8%      |
| Total        | 220       | 100%       |

**Sumber: Hasil Olah Data Excel**

Pada tabel 1 di atas terlihat profil responden berdasarkan gender. Karyawan pada bidang perbankan dengan *gender* pria memiliki 88 responden dan wanita memiliki 132 responden. Berdasarkan wawancara singkat dengan karyawan di posisi *learning partner*, dikatakan bidang perbankan membutuhkan tingkat ketelitian yang tinggi dimana wanita diasumsikan lebih teliti dan cakap dalam bidang administratif dan cenderung lebih disukai nasabah, menguatkan hasil penelitian dimana responden wanita memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan pria. Pada tabel di atas pun terlihat profil responden berdasarkan usia. Karyawan pada bidang perbankan ini memiliki hasil dominan pada 20-30 tahun dibandingkan rentang usia yang lain hal ini disebabkan karena usia 20-30 tahun karyawan yang bekerja masih produktif serta banyak memberikan kontribusi seperti ide-ide dan masukan untuk perusahaan. Rentang usia ini cenderung merupakan banyak karyawan yang diterima kerja di perbankan karena untuk menggantikan senior yang akan mengalami kenaikan jabatan atau senior yang akan dan sudah memasuki usia pensiun. Terakhir, terlihat profil responden berdasarkan lama bekerja. Karyawan pada bidang perbankan ini memiliki hasil tertinggi pada rentang lama bekerja 1 – 5 tahun dibandingkan dengan rentang usia yang lainnya hal tersebut dapat disebabkan karena masa kerja karyawan 1 – 5 tahun memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Karyawan sudah paham tentang budaya perusahaan, standar kualitas yang ditetapkan dan diharapkan, dan juga bisa menghasilkan output yang lebih baik. Selain itu karyawan yang telah bekerja 1-5 tahun juga masih memiliki peluang untuk bekerja di tempat lain.

**Uji Validitas**

**Tabel 1. Uji Validitas**

| No | Job Satisfaction  | Factor Loading | Keputusan |
|----|---|----------------|-----------|
| 1  | Gaji pokok saya cukup dibayar sesuai dengan jam kerja sehari-sehari saya dan beban kerja.                               | 0,854          | Valid     |
| 2  | Saya puas dengan peluang saya untuk kenaikan gaji.  | 0,874          | Valid     |
| 3  | Pekerjaan yang saya lakukan dihargai atasan.  | 0,846          | Valid     |
| 4  | Saya percaya orang-orang yang melakukannya dengan baik pada pekerjaan memiliki kesempatan yang adil untuk dipromosikan. | 0,587          | Valid     |
| 5  | Mungkin untuk dipromosikan cepat dalam pekerjaan saya.  | 0,649          | Valid     |
| No | Effective Leadership  | Factor Loading | Keputusan |

|    |  |       |       |
|----|--|-------|-------|
| 1  | Saya menyampaikan dengan kata-kata sederhana hal-hal yang bisa dan perlu kita lakukan. | 0,753 | Valid |
| 2  | Saya membantu orang lain mengembangkan diri mereka sendiri.                            | 0,715 | Valid |
| 3  | Saya merasa puas ketika orang lain memenuhi standar yang disepakati.                   | 0,697 | Valid |
| 4  | Saya yakin untuk membiarkan orang lain selalu terus bekerja dengan cara yang sama.     | 0,813 | Valid |
| 5  | Orang-orang memiliki keyakinan penuh pada saya.  | 0,760 | Valid |
| 6  | Saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang akan kita lakukan.                   | 0,731 | Valid |
| 7  | Saya memberikan orang lain cara baru dalam memandang hal yang membingungkan.           | 0,678 | Valid |
| 8  | Saya memberikan pengakuan/penghargaan ketika orang lain mencapai tujuan mereka.        | 0,709 | Valid |
| 9  | Selama semuanya berjalan dengan baik, saya tidak mencoba mengubah apapun.              | 0,832 | Valid |
| 10 | Apa pun yang ingin dilakukan orang lain tidak masalah bagi saya.                       | 0,722 | Valid |

| No | <i>Workplace Spirituality (Meaningful Work)</i>   | <i>Factor Loading</i> | <b>Keputusan</b> |
|----|---|-----------------------|------------------|
| 1  | Saya merasakan kegembiraan dalam pekerjaan saya.  | 0,662                 | Valid            |
| 2  | Saya berharap untuk datang bekerja hampir setiap hari.  | 0,735                 | Valid            |
| 3  | Saya percaya orang lain merasakan kegembiraan dari hasil kerja saya.                                | 0,703                 | Valid            |
| 4  | Saya melihat hubungan antara pekerjaan saya dan kebaikan sosial yang lebih besar di komunitas saya. | 0,765                 | Valid            |
| 5  | Saya memahami apa yang memberi arti pribadi pada pekerjaan saya.                                    | 0,753                 | Valid            |
| 6  | Pekerjaan yang saya lakukan berhubungan dengan apa yang saya anggap penting dalam hidup saya.       | 0,785                 | Valid            |

|   | <i>Workplace Spirituality (Mindfulness)</i>  | <i>Factor Loading</i> | <b>Keputusan</b> |
|---|--|-----------------------|------------------|
| 1 | Saya melakukan pekerjaan dan tugas secara otomatis, tanpa menyadari apa yang saya lakukan.                               | 0,774                 | Valid            |
| 2 | Saya menemukan diri saya sedang bekerja tanpa memberikan perhatian yang cukup.   | 0,785                 | Valid            |
| 3 | Di tempat kerja, saya merusak atau menumpahkan barang karena kecerobohan, tidak memperhatikan, atau memikirkan hal lain. | 0,786                 | Valid            |
| 4 | Saya terburu-buru menjalani aktivitas kerja tanpa memperhatikan kenyataan.   | 0,770                 | Valid            |

|   |  |              |                              |
|---|--|--------------|------------------------------|
| 5   | Saya pergi ke suatu tempat tanpa memperhatikan secara sadar, dan kemudian merenungkan alasan saya pergi ke sana.     | <b>0,791</b> | <b>Valid</b>                 |
| 6   | Sepertinya saya bekerja secara otomatis tanpa banyak menyadari tindakan yang saya lakukan.                           | <b>0,433</b> | <b>Valid</b>                 |
| <b><i>Workplace Spirituality (Transcendence)</i></b>      |  |              | <b><i>Factor Loading</i></b> |
| 1   | Terkadang, saya merasa “senang” dalam pekerjaan saya.  | <b>0,644</b> | <b>Valid</b>                 |
| 2   | Pada beberapa kesempatan, saya merasakan kegembiraan dan euforia berlebihan saat bekerja.                            | <b>0,571</b> | <b>Valid</b>                 |
| 3   | Terkadang, saya merasakan energi dan vitalitas di tempat kerja yang sulit dijelaskan.                                | <b>0,503</b> | <b>Valid</b>                 |
| 4   | Ada saat-saat di tempat kerja di mana saya kehilangan kesadaran akan waktu dan ruang.                                | <b>0,541</b> | <b>Valid</b>                 |
| 5   | Saya mengalami masa-masa di tempat kerja di mana segala sesuatunya menyenangkan.                                     | <b>0,554</b> | <b>Valid</b>                 |
| <b><i>Workplace Spirituality (Compassion)</i></b>         |  |              | <b><i>Factor Loading</i></b> |
| 1   | Saya dapat dengan mudah merasakan kesulitan orang lain.  | <b>0,808</b> | <b>Valid</b>                 |
| 2   | Saya membantu orang lain ketika mereka mengalami kesulitan.  | <b>0,767</b> | <b>Valid</b>                 |
| 3   | Saya memperhatikan kebutuhan dan persyaratan kolega saya.  | <b>0,794</b> | <b>Valid</b>                 |
| 4   | Saya melakukan upaya kesadaran untuk memberikan solusi yang tepat terhadap masalah orang lain.                       | <b>0,751</b> | <b>Valid</b>                 |
| <b><i>Workplace Spirituality (Sense of Community)</i></b> |  |              | <b><i>Factor Loading</i></b> |
| 1   | Saya merasakan rasa percaya dan hubungan pribadi yang nyata dengan rekan kerja saya.                                 | <b>0,724</b> | <b>Valid</b>                 |
| 2   | Saya mempunyai pemahaman yang kuat mengenai tujuan dan makna dengan rekan kerja saya mengenai pekerjaan kami.        | <b>0,745</b> | <b>Valid</b>                 |
| 3   | Saya merasa menjadi bagian dari “komunitas” di tempat kerja.   | <b>0,700</b> | <b>Valid</b>                 |
| <b><i>Organizational Citizenship Behaviour</i></b>        |  |              | <b><i>Factor Loading</i></b> |
| 1   | Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja tinggi.  | <b>0,839</b> | <b>Valid</b>                 |
| 2   | Saya membantu rekan kerja yang tidak hadir.  | <b>0,904</b> | <b>Valid</b>                 |
| 3   | Saya membantu membuat rekan kerja lebih produktif.   | <b>0,886</b> | <b>Valid</b>                 |
| 4   | Saya membantu mengarahkan kolega baru mengenai praktik lingkungan bahkan jika saya tidak diminta untuk melakukannya. | <b>0,864</b> | <b>Valid</b>                 |

|   |  |       |       |
|---|--|-------|-------|
| 5 | Saya berbagi pengetahuan tentang praktik lingkungan dengan rekan kerja jika perlu untuk membantu pekerjaan mereka. | 0,654 | Valid |
|---|--|-------|-------|

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS**

Berdasarkan tabel di atas terlihat hasil uji validitas atas variabel yang diteliti yaitu *Job satisfaction* dimana semua indikator memiliki *Factor Loading*  $\geq 0,40$  sehingga setiap item pernyataan dinyatakan valid atau dapat diukur. Selanjutnya, berdasarkan tabel 2 terlihat hasil uji validitas atas variabel yang diteliti yaitu *Effective leadership* dimana semua indikator memiliki *Factor Loading*  $\geq 0,40$  sehingga setiap item pernyataan dinyatakan valid atau dapat diukur. Berdasarkan tabel di atas juga terlihat hasil uji validitas atas variabel yang diteliti yaitu *Workplace Spirituality* dimana semua indikator memiliki *Factor Loading*  $\geq 0,40$  sehingga setiap item pernyataan dinyatakan valid atau dapat diukur. Berdasarkan tabel di atas pun terlihat hasil uji validitas atas variabel yang diteliti yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* dimana semua indikator memiliki *Factor Loading*  $\geq 0,40$  sehingga setiap item pernyataan dinyatakan valid atau dapat diukur.

**Uji Reliabilitas****Tabel 3 Uji Reliabilitas**

| No | Variabel                                    | Jumlah item pernyataan | Cronbach's Alpha | Keterangan      |
|----|---|------------------------|------------------|-----------------|
| 1. | <i>Job Satisfaction</i>                     | 5                      | 0,815            | <i>Reliable</i> |
| 2. | <i>Effective Leadership</i>                 | 10                     | 0,908            | <i>Reliable</i> |
| 3. | <i>Workplace Spirituality</i>               | 24                     | 0,953            | <i>Reliable</i> |
| 4. | <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 5                      | 0,886            | <i>Reliable</i> |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS**

Berdasarkan tabel 3 diatas terlihat nilai *coefficient cronbach's alpha* sebagai hasil uji reliabilitas dari instrumen yang ada pada variabel *job satisfaction*, *effective leadership*, *workplace spirituality*, dan *Organizational citizenship behaviour*. Hasilnya menunjukkan bahwa setiap instrumen memiliki nilai *coefficient cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 yang berarti seluruh indikator dalam variabel penelitian adalah reliabel.

**Hasil Pengujian Hipotesis****Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis**

| Hipotesis Deskripsi   | Estimate ( $\beta$ ) | P-Value ( $<0,05$ ) | Keputusan                |
|---|----------------------|---------------------|--------------------------|
| <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Effective Leadership</i>  | 0,925                | 0,000/2 = 0,000     | Hipotesis Didukung       |
| <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Workplace Spirituality</i>  | 0,957                | 0,000/2 = 0,000     | Hipotesis Didukung       |
| <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviours</i>                               | -0,649               | 0,132/2 = 0,066     | Hipotesis Tidak Didukung |
| <i>Effective leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviours</i>                           | -0,103               | 0,835/2 = 0,42      | Hipotesis Tidak Didukung |
| <i>Workplace Spirituality</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviours</i>                         | 0,998                | 0,000/2 = 0,000     | Hipotesis Didukung       |
| <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational citizenship behaviours</i> dimediasi <i>Effective Leadership</i> | 0,942                | 0,427               | Hipotesis Tidak Didukung |

| Hipotesis Deskripsi   | Estimate<br>( $\beta$ ) | P-Value<br>( $<0,05$ ) | Keputusan          |
|---|-------------------------|------------------------|--------------------|
| <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational citizenship behaviours</i> dimediasi <i>Workplace Spirituality</i> | 0,942                   | 0,043                  | Hipotesis Didukung |

**Sumber : Data diolah menggunakan AMOS**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel di atas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,925 artinya semakin tinggi nilai *job satisfaction* maka dapat menaikkan nilai *effective leadership* yaitu sebesar 0,925 satuan. Dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  maka keputusan dari pengujian statistic tersebut adalah  $h_01$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *effective leadership* di dukung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi akan mempengaruhi *effective leadership* yang tinggi. Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel di atas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,957 artinya semakin tinggi nilai *job satisfaction* maka dapat menaikkan nilai *workplace spirituality* yaitu sebesar 0,957 satuan. Dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  maka keputusan dari pengujian statistic tersebut adalah  $h_02$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *workplace spirituality* di dukung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi akan mempengaruhi *workplace spirituality* yang tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel di atas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar  $-0,649$  artinya semakin menurun nilai *job satisfaction* maka dapat menurunkan nilai *organizational citizenship behaviours* yaitu sebesar  $-0,649$  satuan. Dengan nilai *p-value*  $0,066 > 0,05$  maka keputusan dari pengujian *statistic* tersebut adalah  $h_03$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviours*. Hal ini menunjukkan ini bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan terhadap hipotesis tersebut. Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel di atas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar  $-0,103$  artinya semakin menurun nilai *effective leadership* maka dapat menurunkan nilai *organizational citizenship behaviours* yaitu sebesar  $-0,103$  satuan. Dengan nilai *p-value*  $0,42 > 0,05$  maka keputusan dari pengujian statistic tersebut adalah  $h_04$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *effective leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviours*. Hal ini menunjukkan ini menunjukkan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan terhadap hipotesis tersebut.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel di atas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,998 artinya semakin tinggi nilai *workplace spirituality* maka dapat menaikkan nilai *organizational citizenship behaviours* yaitu sebesar 0,998 satuan. Dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  maka keputusan dari pengujian statistic tersebut adalah  $H_05$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviours*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *workplace spirituality* yang tinggi akan mempengaruhi *organizational citizenship behaviours* yang tinggi. Untuk hipotesis 6 pada model *sobel test*, nilai *estimate* sebesar 0,942 yang artinya *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviours* yang dimediasi oleh *effective leadership*. Akan tetapi, nilai *p-value* sebesar  $0,427 > 0,05$  dimana secara statistik tidak adanya pengaruh yang signifikan peranan mediasi *effective leadership* dalam mempengaruhi *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviours*. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviours* yang dimediasi oleh *effective leadership*. Untuk hipotesis 7 pada model *sobel test*, nilai *estimate* sebesar 0,942 yang artinya *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviours* yang dimediasi oleh *workplace spirituality*. Selain itu, nilai *p-value* sebesar  $0,043 < 0,05$  dimana secara statistik adanya pengaruh yang signifikan peranan mediasi *workplace spirituality* dalam mempengaruhi *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviours*. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan antara *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviours* yang dimediasi oleh *workplace spirituality*.

## Pembahasan

### **Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Effective Leadership***

Pengujian hipotesis pertama disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *effective leadership*. Dengan demikian, banyak karyawan yang bekerja di mandiri *univerisity group* merasakan *job satisfaction* yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yang ada di kantor, sehingga para karyawan merasa puas dengan kerja mereka karena bisa bekerja dengan efektif dan menghasilkan pekerjaan yang baik.

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif, yang semuanya berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang positif. Pemimpin yang efektif mampu mengenali dan memenuhi kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menginspirasi. Hasilnya, tim yang dipimpin oleh pemimpin yang memahami pentingnya kepuasan kerja akan lebih cenderung mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif. *Job satisfaction* yang tinggi juga mengurangi tingkat *turnover*, yang berarti bahwa organisasi dapat mempertahankan talenta terbaiknya dan terus berkembang di industri perbankan yang kompetitif. Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Samanta et al., 2022, Dubey et al., 2023; Okolie & Oyovwevotu, 2023) dalam penelitian disebutkan bahwa secara keseluruhan, penelitian - penelitian ini menyimpulkan bahwa *effective leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi, kinerja, dan komitmen organisasi.

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Workplace Spirituality***

Pengujian hipotesis kedua disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Job satisfaction* terhadap *Workplace Spirituality*. Dengan demikian, banyak karyawan Mandiri *University Group* merasakan bahwa *Job satisfaction* bisa meningkatkan *Workplace Spirituality* di perbankan dengan cara memperdalam koneksi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung. *Job satisfaction* memainkan peran penting dalam meningkatkan *Workplace Spirituality* di sektor perbankan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin merasakan keterhubungan yang mendalam dengan visi dan misi organisasi. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih seimbang, di mana karyawan merasa dihormati, didukung, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Tingginya tingkat *Job satisfaction* juga memperkuat solidaritas dan rasa saling menghargai di antara karyawan, mempererat hubungan emosional dan *workplace spirituality*. Di tengah tekanan yang sering terjadi di industri perbankan, *Workplace Spirituality* yang dipupuk oleh *Job satisfaction* dapat menjadi kunci utama untuk mencapai kesejahteraan karyawan dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mittal et al., 2024; Nurhasan et al., 2023; Oriol & Gomes, 2022) dalam penelitian disebutkan bahwa *Workplace Spirituality* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Job satisfaction* karyawan, baik di sektor publik maupun kalangan dosen dan perkantoran. Atasan dapat meningkatkan *Job satisfaction* karyawan dengan *Workplace Spirituality*. Lalu di salah satu penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *Workplace Spirituality* berkontribusi positif terhadap *Job satisfaction* dosen pendidikan tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya *spiritualitas* di tempat kerja sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviours***

Pengujian hipotesis ketiga disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Dengan demikian, sebagian karyawan Mandiri *University Group* beranggapan bahwa *Job satisfaction* yang berlebihan di perbankan dapat mengurangi inisiatif dan keterlibatan karyawan dalam *Organizational Citizenship Behaviour*.

*Job satisfaction* yang berlebihan dapat memiliki pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di lingkungan kantor perbankan. Ketika karyawan merasa terlalu puas dengan pekerjaannya, mereka mungkin menjadi kurang termotivasi untuk melakukan upaya ekstra yang melampaui tugas-tugas utama mereka. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan inisiatif

dan keengganan untuk membantu rekan kerja atau terlibat dalam kegiatan sukarela yang mendukung budaya organisasi. Selain itu, karyawan yang terlalu nyaman mungkin mengembangkan rasa puas diri yang berlebihan, sehingga mengurangi semangat untuk terus belajar dan berkembang. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menghambat dinamika tim dan menurunkan kinerja keseluruhan organisasi di sektor perbankan yang kompetitif. Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Murwidiastomo & Murwidiastono, 2021; Setiani et al., 2023) dalam penelitian disebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Namun, karyawan yang memiliki rasa keanggotaan yang kuat dalam perusahaan cenderung menunjukkan perilaku positif, menjaga disiplin, dan membantu orang lain.

#### **Pengaruh *Effective Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviours***

Pengujian hipotesis keempat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *Effective leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Dengan demikian, sebagian karyawan Mandiri University Group merasakan bahwa jika memiliki *Effective leadership* yang terlalu berlebih, dapat mengurangi *Organizational Citizenship Behaviour* di perbankan dengan membatasi inisiatif dan kolaborasi karyawan.

Kepemimpinan yang terlalu efektif terkadang dapat berdampak negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di kantor perbankan. Ketika seorang pemimpin sangat dominan dan mengendalikan setiap aspek pekerjaan, karyawan mungkin merasa tidak memiliki ruang untuk mengambil inisiatif atau berkontribusi di luar tugas yang telah ditetapkan. Hal ini dapat mengurangi rasa tanggung jawab individu dan memadamkan semangat kolaborasi serta kreativitas. Selain itu, pemimpin yang terlalu berfokus pada efisiensi dan hasil dapat mengabaikan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang kuat di antara karyawan, yang merupakan dasar dari *Organizational Citizenship Behaviour*. Akibatnya, meskipun kinerja tim mungkin tetap tinggi dalam jangka pendek, jangka panjangnya dapat menyebabkan penurunan motivasi, loyalitas, dan partisipasi aktif karyawan dalam mendukung tujuan dan budaya organisasi. Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Subhaktiyasa et al., 2023) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak memiliki dampak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, sementara *servant leadership* dan *spiritual leadership* memiliki efek positif. ini menunjukkan bahwa tidak semua jenis *Effective leadership* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*.

#### **Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behaviours***

Pengujian hipotesis kelima disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Dengan demikian, banyak karyawan Mandiri University Group yang merasakan *Workplace Spirituality* bisa meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* di perbankan dengan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih, bekerja sama, dan saling mendukung.

Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mereka mendukung nilai-nilai spiritual, seperti rasa memiliki, tujuan yang lebih tinggi, dan kesejahteraan emosional, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas-tugas dasar mereka. *Workplace Spirituality* mendorong karyawan untuk saling mendukung, bekerja sama, dan menunjukkan rasa empati serta kepedulian terhadap rekan kerja. Hal ini tidak hanya memperkuat ikatan tim, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam industri perbankan yang kompetitif, *Organizational Citizenship Behaviour* yang dipupuk oleh *Workplace Spirituality* dapat menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan lingkungan kerja yang harmonis.

Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Alisya & Mubarak, 2023; Mennita & Tias, 2023; Park et al., 2022) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Workplace Spirituality* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, yang di mana karyawan merasakan adanya hubungan erat antara nilai – nilai pribadi dengan nilai – nilai yang dimiliki organisasi, dengan begitu mereka cenderung secara sukarela berkontribusi melebihi deskripsi kerja resmi. Ini mencakup perilaku membantu, kesadaran, optimisme, toleransi, dan tanggung jawab. Karyawan akan bekerja lebih maksimal, menerapkan potensi

sepenuhnya, dan merasa lebih terhubung dengan rekan kerja serta tempat kerja mereka saat menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka.

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviours* dimediasi *Effective Leadership***

Pengujian hipotesis keenam disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour* yang di mediasi oleh *effective leadership*. Dengan demikian, sebagian dari karyawan Mandiri University Group tidak merasakan pengaruh positif, melainkan dengan *job satisfaction* yang berlebih bisa juga mengurangi *organizational citizenship behaviour* di perbankan, meskipun dimediasi oleh *Effective Leadership*, tetap saja bisa menurunkan motivasi karyawan untuk berinisiatif lebih.

*Job satisfaction* yang berlebihan dapat berdampak negatif pada *organizational citizenship behaviour* di kantor perbankan, terutama ketika dimediasi oleh *effective leadership*. Meskipun kepemimpinan yang baik biasanya meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan, tingkat *Job satisfaction* yang terlalu tinggi dapat menimbulkan rasa puas diri dan mengurangi inisiatif untuk berbuat lebih. Karyawan yang merasa terlalu nyaman mungkin mengandalkan kepemimpinan yang kuat tanpa merasa perlu mengambil langkah tambahan atau berpartisipasi aktif dalam upaya kolektif. Hal ini dapat mengurangi semangat kerja tim dan melemahkan *organizational citizenship behaviour* yang penting untuk kesuksesan jangka panjang di sektor perbankan yang kompetitif.

Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Herfina et al., 2022) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Job satisfaction* tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang di mediasi kan oleh *Effective Leadership*. Karena keefektifan dalam memimpin tidak memengaruhi perasaan dalam *Job satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behaviour*.

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviours* dimediasi *Workplace Spirituality***

Pengujian hipotesis ketujuh disimpulkan terdapat pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di mediasi *Workplace Spirituality*. Dengan demikian, karyawan Mandiri University Group merasakan *Job satisfaction* yang meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* di perbankan melalui *Workplace Spirituality*, untuk mendorong karyawan agar bisa berkontribusi lebih dan mendukung rekan kerja.

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung merasakan koneksi yang mendalam dengan tujuan dan nilai-nilai spiritual organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung, di mana karyawan merasa termotivasi untuk melampaui tugas-tugas dasar mereka. *Workplace spirituality* memperkuat rasa kebersamaan dan saling menghargai, mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam konteks perbankan yang kompetitif, kombinasi *job satisfaction* dan *workplace spirituality* ini dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi dan menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif.

Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dubey et al., 2022b; Ridlo et al., 2021) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* yang meningkat maka akan mempererat hubungan antara karyawan dalam membantu pekerjaan masing – masing, seperti menggantikan pekerjaan rekan lain jika sedang tidak masuk kerja dan hal tersebut menjadi salah satu kepuasan kerja karyawan dalam aspek saling membantu.

## **PENUTUP**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job satisfaction* terhadap *Effective Leadership*, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job satisfaction* terhadap *Workplace Spirituality* dan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Namun tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job satisfaction* dan *Effective leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif yang signifikan antara *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dimediasi *Workplace Spirituality*, namun tidak dapat dimediasi *effective leadership*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan diterapkan oleh Perusahaan *Mandiri University Group*. Untuk mempertahankan tingkat *Job satisfaction* di tempat kerja yang dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, lalu dengan menyediakan fasilitas yang memadai untuk kebutuhan karyawan seperti menyediakan pelatihan dan pengembangan profesional secara berkala, dan juga memberikan penghargaan atas pencapaian dan kontribusi karyawan dengan mengadakan acara penghargaan untuk mengakui prestasi karyawan. Sedangkan untuk mempertahankan tingkat *Effective leadership* di tempat kerja yang dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi kinerja kepemimpinan secara berkala dengan menggunakan *gform* dan juga menyediakan program pelatihan berkelanjutan yang fokus pada keterampilan kepemimpinan, manajemen waktu, pengambilan keputusan, dan komunikasi efektif. Lalu dengan mengadakan pertemuan rutin untuk mendiskusikan tujuan, tantangan, dan kemajuan tim juga bisa mempertahankan tingkat keefektifan dalam memimpin sebuah tim. Penelitian ini mempunyai keterbatasan penelitian sehingga hasil dalam penelitian ini kurang dapat di generalisasikan dan variabel *effective leadership* belum mampu memediasi *job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya, yaitu: menambahkan variabel *organizational culture* dan menggunakan variabel mediasi lain yang mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, selain dari *workplace spirituality*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9/10), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Adhikari, P. (2022). Satisfaction as the Moderator Between Discrimination and Stress at Work. *Tribhuvan University Journal*, 37(1), 15–29. <https://doi.org/10.3126/tuj.v37i1.48207>
- Alisya, & Mubarak, A. (2023). Studi Kontribusi Workplace Spirituality terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Anggota Dirlantas Polda Jabar. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i1.5443>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Andri Seno, Troena Afnan Eka, Idrus Idrus, & Djumahir Djumahir. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat Terhadap Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1346–1356.
- Anggara, R., & Ingkadijaya, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Santika. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(1), 14–24.
- Cebotari, V. (2022). The importance of managing the psychosocial potential of human resources for employee job satisfaction. *EcoSoEn*, 3–4, 172–184. <https://doi.org/10.54481/ecosoen.2022.3-4.20>
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Dalian, Y., Hamidah, P., & Utami, N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol (Vol. 46, Issue 1)*.
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1(2), 141–148.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022b). 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>

- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023b). Assessing the influence of *Effective leadership* on *job satisfaction* and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2022-0108>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Hakim Abdul, & Azlimin. (2015). Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership Dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality Dengan Moderating Individual Spirituality. *2nd CBAM*, 2(1), 1–13.
- Herfina, H., Sunaryo, W., Tukiran, M., Wulandari, D., & Herlinda, H. (2022). The effect of job satisfaction, transformational leadership and interpersonal communication on organizational citizenship behavior. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(3), 692. <https://doi.org/10.29210/020221642>
- Iman, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Social Reward Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengadilan Negeri Takalar. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Imbron, & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widina Media Utama.
- Kazemipour, F., Mohamad Amin, S., & Pourseidi, B. (2012). Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302–310. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2012.01456.x>
- Kesri, M. (2021). The Importance of Work Life Balance to Employees and Employers. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 7(1), 774–782.
- Laihad, G. H., & Suhardi, E. (2023). Analysis Of Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (Ocb): A Case Study Of Kindergarten Teachers In Bekasi City. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 421. <https://doi.org/10.30998/rdje.v9i1.17042>
- Maatuku, F. (2018). Merenungkan Suatu Kepemimpinan Yang Efektif Dan Implementasinya Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Tangkole Putai*, 15(1), 30–56.
- Mennita, R., & Tias, D. I. A. (2023). Vitalizing Self-Empowerment in Mediating Effect of Good Governance and Workplace Spirituality on Lecturers Organizational Citizenship Behavior at East Java. *INVENTORY: JURNAL AKUNTANSI*, 7(1), 43. <https://doi.org/10.25273/inventory.v7i1.16185>
- Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5–6), 544–562. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
- Mittal, A., Mishra, G., & Bishnoi, S. (2024). Workplace Spirituality and *Job satisfaction* of Higher Education Teachers in India: Examining Occupational Stress as a Mediator. *Business Perspectives and Research*, 12(2), 296–314. <https://doi.org/10.1177/22785337221148822>
- Murwidiastomo, B., & Murwidiastono, B. (2021). Influence Of Organizational Climate And *Job satisfaction* On Organizational Citizenship Behavior Mediated By Motivation Variables Master of Management, Mercu Buana University Jakarta. 2(6). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i6>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of *job satisfaction* and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Nurhasan, R., Suwatno, S., Ahman, E., Saepuloh, A., & Suhaebah, L. (2023). How is the Performance of Private University Lecturers Regarding Scientific Publications?: The Perspective of Workplace Spirituality and *Job satisfaction* in Garut Regency. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13704>
- Okolie, U. C., & Oyovwevotu, E. V. (2023). Leadership Effectiveness And Employees' *Job satisfaction* In Selected Hospitals In Delta State, Nigeria. In *Indonesian Journal of Strategic Management* (Vol. 6, Issue 1). <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijsm>
- Oriol, E. de C., & Gomes, M. B. (2022). Influence of workplace spirituality in the *job satisfaction*

- of the public sector employees. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1533–1557. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1432>
- Park, S., Song, J. Y., & Suh, Y. W. (2022). Influence of Equity Sensitivity on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge Sharing: Mediating Effect of Work Spirituality. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 35(4), 747–769. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.747-769>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- 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>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB\_The\_Essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Samanta, S. R., Mallick, P. K., & Gochhayat, J. (2022). Impact of Organisational Commitment and *Job satisfaction* on Employee Efficiency in Transformational Leadership. 2022 OITS International Conference on Information Technology (OCIT), 335–342. <https://doi.org/10.1109/OCIT56763.2022.00070>
- Setiani, S., Siswanto, S., & Robithoh, S. (2023). Revisiting the Effect of Job satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i2.532>
- Siahaan, A. (2018). *KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, dan Berkelanjutan)* (M. Fadhli & W. L. Zen, Eds.). CV. Widya Puspita.
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Ledo, 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>
- Sulastini, Wijayanti, T. C., & Rajiani, I. (2023). Workplace Spirituality as an Alternative Model for Promoting Commitment to Change and Change-Oriented Organisational Citizenship Behaviour. *Administrative Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13030086>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan : tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan* (P. Hadisaputra, Ed.). Holistica.
- Wijaya, M. I. (2018). *Pengaruh Workplace Spirituality Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia*. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim.
- Wulandarry, Noviana, A., Sanusi, & Anuar. (2020). Meningkatkan Kinerja Tenaga Medis Rumah Sakit Bhayangkara Polda Lampung Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb). Meningkatkan Kinerja Tenaga Medis Rumah Sakit Bhayangkara Polda Lampung Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). <http://repo.darmajaya.ac.id/id/eprint/5943>
- Yadav, S., Tiwari, T., Yadav, A. K., Dubey, N., Mishra, L. K., Singh, A. L., & Kapoor, P. (2022). Role of Workplace Spirituality, Empathic Concern and Organizational Politics in Employee Wellbeing: A Study on Police Personnel. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881675>
- Yuki, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (7th ed., Vol. 1). PT. Indeks.
- Yuniawan, A., Djastuti, I., & Anggraeni, A. I. (2018). Exploring the role of psychological contract

to increase the level of employee participation: A study on Indonesian regional-owned micro banking. *Quality - Access to Success*, 19(166), 99–103.