

## ***Workplace Spirituality Dan Leader-Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PUPR***

Riri Ulandari<sup>1</sup>, Gerry Suryosukmono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Bengkulu

<sup>1</sup>Email: [wulanriri9@gmail.com](mailto:wulanriri9@gmail.com)

<sup>2</sup>Email Korespondensi: [gerrysuryo@unib.ac.id](mailto:gerrysuryo@unib.ac.id)

### ***Abstract***

*This research aims to examine the influence of workplace spirituality and leader-member exchange on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction in Public Works and Spatial Planning (PUPR) Prov. Bengkulu. This study uses a quantitative approach. The population in this study were all employees of the Provincial Public Works and Spatial Planning (PUPR). Bengkulu consisting of 235 respondents. The data source in this research is primary data obtained through distributing questionnaires to the research population. The analysis method used is SEM-PLS. The results of this research show that workplace spirituality influences organizational citizenship behavior. Leader-member exchange influences organizational citizenship behavior, job satisfaction influences organizational citizenship behavior. workplace spirituality influences job satisfaction, leader-member exchange influences job satisfaction. Workplace spirituality influences organizational citizenship behavior, mediated by job satisfaction. Leader-member exchange influences organizational citizenship behavior, mediated by job satisfaction.*

**Keywords:** *Workplace spirituality, leader member-exchange, organizational citizenship behavior, job satisfaction.*

### **A. Latar Belakang Teoritis**

Di dunia saat ini, sumber daya manusia dianggap sebagai faktor terpenting bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup serta keunggulan kompetitif organisasi yang paling penting. Organisasi saat ini melakukan upaya untuk menemukan yang terbaik untuk memenangkan perang bakat, dan mereka selalu berusaha menarik orang-orang terbaik dan paling berkomitmen untuk menggunakannya dalam mewujudkan tujuan mereka (Welbourne, 2007).

Kompetensi karyawan tentunya harus sejalan dengan tujuan utama setiap organisasi atau perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan. Tujuan tersebut juga harus dibarengi dengan kemampuan perusahaan untuk menjamin eksistensi dan produktivitasnya secara berkelanjutan dengan kinerja yang baik (Azmy, 2021). *Organizational citizenship behavior* menjadi faktor utama bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan, kinerja perusahaan, dan membuat perusahaan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Murtaza et al, 2016)

*Organizational citizenship behavior* merupakan kumpulan bantuan tambahan, arahan, dan perilaku yang dilakukan oleh karyawan. Merupakan bentuk perilaku positif

tambahan terhadap peran karyawan di suatu perusahaan di luar pekerjaan utamanya, seperti keinginan untuk membantu rekan kerja dalam bentuk sukarela tanpa mengharpakan imabalannya apapun. *Organizational citizenship behavior* melatih karyawan yang lebih produktif secara mandiri dan bersedia berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja lainnya (Supriyanto et al, 2020). Mengungkapkan jika tingkat *organizational citizenship behavior* individu akan memiliki pengaruh yang signifikan dan juga positif pada kinerja para karyawan.

Kepuasan kerja ialah suatu perasaan dan sikap para karyawan pada berbagai aspek menyenangkan ataupun tidak tentang pekerjaannya yang disesuaikan dengan penilaian mereka individu masing-masing (Hoboubi et al., 2017). Dalam hal ini kepuasan kerja seseorang karyawan memiliki terkait pada keterlibatan kerja para karyawan dikarenakan keterlibatan mereka pada hasil pekerjaannya yang dibebankan terhadap seseorang karyawan (Eliyana et al, 2019). (Von Glinov 2008), memaknai kepuasan kerja yaitu suatu evaluasi individu pada pekerjaannya di segi bekerja dimana kepuasan kerja ini sikap individual pada pekerjaan mereka. Namun sebaliknya, disaat individu tidak merasakan kepuasan pada pekerjaannya maka bisa memunculkan perilaku buruk pada

pekerjaannya. Pada penelitian ini menjelaskan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif pada *organizational citizenship behavior*.

*Workplace spirituality* merupakan sebuah kerangka terkait nilai dari organisasi yang menunjukkan kebudayaan organisasi yang terlihat dari peningkatan kinerja seorang karyawan yang didasari oleh komunikasi serta pemahaman yang sifatnya baik diantara satu dengan yang lainnya (Gustani & Budiman, 2022). Menurut (Karakas 2010) *workplace spirituality* adalah karyawan dapat menunjang kinerja karyawan, memberikan manfaat kepada karyawan untuk peningkatan kualitas serta kesejahteraan kehidupan para karyawan serta memberi makna dan juga tujuannya ditempat kerja bagi karyawan (Albuquerque, Cunha & Martins, 2014), yang menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh yang signifikan dan juga positif pada *organizational citizenship behavior* pada kinerja karyawan perusahaan.

Tugas dari pemimpin pada sebuah organisasi bukan saja hanya mengarahkan bawahannya namun juga memerlukan suatu hubungan baik diantara bawahan dengan atasannya untuk bisa membuat pekerjaan karyawan lebih optimal yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin yang baik untuk perusahaan (Pandia et al., 2023). *Leader-member exchange* ini mengarah kepada kualitas hubungan pemimpinnya dengan para bawahannya. *Leader-member exchange* memiliki fokusnya terhadap hubungan rimbal balik yang terjalin diantara pemimpinnya dengan semua pengikut yang tujuannya ialah peningkatan budaya organisasi dengan pengembangan interaksi diantara pengikutnya dengan pemimpinnya (Muryati et al., 2022). Para bawahan yang mempunyai hubungan yang baik dengan si pemimpin bisa membentuk lingkungan kerja yang sifatnya kooperatif supaya tujuan dari perusahaan tersebut bisa terwujud dan bawaha serta atasan akan merasakan kepuasan. Dalam penelitiannya *leader-member exchange* menunjukkan *organizational citizenship behavior* diungkapkan sebagai, predictor yang bisa memiliki pengaruh yang signifikan dan juga positif pada *organizational citizenship behavior*. (Kapil & Rastogi, 2018).

Fenomena *organizational citizenship behavior* pada karyawan Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu. Menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* terkait permasalahannya masih minimnya kesadaran para karyawan dalam saling membantu pada pelaksanaan tugas yang diberi atasan. Karena masih minimnya kesadaran karyawan yang tidak ikut serta setiap kegiatan yang sudah perusahaan tetapkan. Berdasarkan terkait dengan *organizational citizenship behavior* yaitu yang masih dalam berkerja itu relatif rendah, ditunjukan atas minimnya kesadaran kerelaan untuk kerja melebihi waktu yang sudah ditetapkan pihak organisasinya, dan ada beberapa karyawan yang memakai jam istirahat di luar jam sudah dibuat perusahaan.

Hal tersebut masalah ketidakan patuhan karyawan dan menyebabkan rekan kerja tidak efektif terhadap aturan yang sudah dibuat perusahaan, maka atas penelitian ini perilaku dari *organizational citizenship behavior* sangat di butuhkan dalam penelitian yang tujuannya guna menganalisa mempengaruhi *workplace spirituality* dan *leader-member exchange* pada *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh kepuasan kerjanya.

### **Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku ekstra dalam individu. Prinsip utama *organizational citizenship behavior* adalah digunakan untuk jangka waktu tertentu dan jika perilaku tersebut dilakukan oleh banyak orang, maka dapat meningkatkan aktivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* memiliki peranan yang sangat penting pada proses terkait pertukaran timbal balik dalam suatu organisasi. (Organ, 2006). Definisi *organizational citizenship behavior* ialah seorang karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya diluar tanggung jawabnya. (Özdem, 2012), melakukan lebih banyak upaya atas nama organisasi suatu perilaku sukarela individu tanpa mengharapkan imbalan apapun.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi para karyawan tentang seberapa baiknya

pekerjaan yang mereka kerjakan dianggap mempunyai nilai yang penting dan kepuasan kerja yang lebih puas pada kinerjanya dihargai dan diapresiasi oleh suatu perusahaan. Selain itu menimbulkan motivasi dan apresiasi yang dapat membuat karyawan merasa di butuhkan oleh kinerjanya (Irawan & Hidayati, 2017). (Akbar & Tabatabaei, 2015), kepuasan kerja adalah sifat emosional yang terjadi pada kinerjanya yang baik serta di inginkan untuk di dapatkan atas pengalaman ataupun penilaian kerja.

### **Workplace spirituality**

*Workplace spirituality* merupakan kesadaran bahwa seseorang mempunyai kebutuhan batinnya yang bisa tumbuh serta dikembangkan dari pekerjaan tertentu yang mempunyai makna dalam komunitas tertentu. *Workplace spirituality* mencakup konsep solidaritas, integritas ketika bekerja serta pemahaman nilai yang lebih dalam ketika bekerja (Hakim, 2015). *Workplace spirituality* pekerjaan yang bermakna, adalah pemahaman mendalam akan makna dan tujuan di tempat mereka bekerja. Ekspresinya mengikut sertakan asumsi jika semua orang yang mempunyai insentif dalam ikut serta pada aktifitas yang memberikan lebih banyak makna bagi hidupnya serta orang lain. (Milliman 2003). Tingkat *workplace spirituality* ini melibatkan hubungan mental yang terjadi di dalam *workplace spirituality* antara karyawan dan kelompok kerja.

### **Leader-Member Exchange**

*Leader member exchange* adalah pemimpin yang membangun rencana hubungan yang berbeda diantara masing-masing anggotanya pada jangka waktu timbal balik (Yukl, 2010). Tingginya kualitas *leader-member exchange* mendorong pemimpin untuk membantu anggota kelompok memiliki jadwal kerja yang teratur, diberi tanggungjawab dan juga wewenang yang lebih besar lagi, terlibat pada pengambilan keputusan, dapat berbagi informasi lebih banyak, sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sebaliknya anggota juga mempunyai kewajiban dalam mengabdikan terhadap pimpinannya, melaksanakan tugas, berkoitmen, dan bekerja lebih keras untuk perusahaannya sesuai kesadaran, tak menuntut imbalan apapun dalam kinerjanya

dan bisa membantu pemimpinannya dalam mewujudkan kejayaan organisasi (Achua dan Lussier, 2013).

Hubungan *workplace spirituality* pada *organizational citizenship behavior* menunjukkan penelitian terdahulu yang dilaksanakan *workplace spirituality* merupakan salah satu faktor pembentuk sikap kerja partisipasi kerja, dan penurunan niat untuk meninggalkan suatu pekerjaan (Milliman 2003). Adapun (Nikmah & Mas'ud, 2021) *workplace spirituality* menunjukkan semakin tinggi *workplace spirituality* pada lingkungan di tempat karyawan bekerja, maka akan makin tinggi juga komitmennya untuk afektif dan normatif karyawan pada *organizational citizenship behavior* yang memperlihatkan jika *workplace spirituality* mempunyai pengaruh yang signifikan dan juga positif pada *organizational citizenship behavior*. Hipotesis pertama penelitian ini adalah.

**H1** : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

(Candra Setya Wicaksono 2022) telah menemukan bahwa penelitian *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* mempengaruhi, menghormati dalam berkontribusi dalam mengupayai hubungan positif dan signifikan pada karyawan. Hasil penelitian ini dari karyawan pada *organizational citizenship behavior* yang mampu memperoleh skor tinggi oleh perusahaan. Hipotesis kedua adalah.

**H2** : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Kepuasan kerja ialah suatu yang sikap yang baik ataupun buruk yang individu rasakan pada pekerjaan mereka. Menurut (Von Glinov 2008) bahwa kepuasan kerja adalah memiliki evaluasi seseorang pada pekerjaan mereka. Namun sebaliknya, disaat individu merasakan ketidakpuasan pada pekerjaannya maka bisa memunculkan perilaku buruk pada apa yang mereka kerjakan. Dalam penelitian ini menunjukkan jika kepuasan kerja berdampak yaitu memiliki pengaruh signifikan dan juga negatif pada *organizational citizenship behavior*. Hipotesis ketiga adalah

**H3** : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

(Kumar, & Singh 2014) melakukan penelitian bahwa pengaruh *workplace spirituality* menunjukkan kualitas pekerjaannya terhadap kinerja perusahaan. Dalam pekerjaan itu yang membawa pengaruh pekerjaan yang tinggi di tempat kerja memberi implikasi pada kepuasan kerja yang membawa pengaruh, *workplace spirituality* positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja untuk karyawan perusahaan. Hipotesis keempat adalah

**H4** : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

*Leader-member exchange*, mampu meningkatkan kepuasankerja karyawan. dilakukannya. Hal tersebut dikarenakan disaat para karyawan merasakan hubungan mereka dengan pemimpinnya baik, maka mereka senang jika bekerja dikarenakan mereka merasakan kepuasan pada supervise pemimpinnya. Sehingga mereka puas pada pekerjaan yang mereka kerjakan. Hasil dari penelitian ini menurut (Sufriadi, 2020), menunjukkan jika ada pengaruh hubungan signifikan dan juga positif diantara *leader-member exchange* pada kepuasan kerja. Hipotesis kelima adalah

**H5** : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

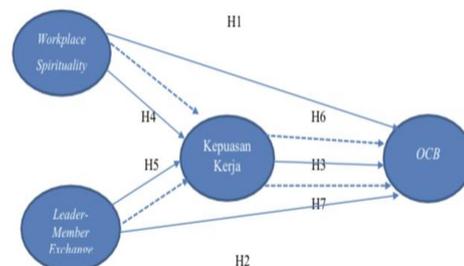
Hasil dari penelitian menjelaskan jika semakin tinggi *workplace spirituality* melalui kepuasan kerja maka karyawan semakin cenderung dalam mempunyai perilaku diluar pekerjaannya terhadap *organizational citizenship behavior* yang menjalankan pekerjaannya, sehingga tidak mensupport efektifitas perusahaan (Podsakoff et al 2000). Dalam penelitian ini bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh signifikan dan positif pada *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja terbukti tak bisa memediasi *workplace spirituality* pada *organizational citizenship behavior*. Hipotesis keenam adalah

**H6** : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh kepuasan kerja

Penelitian ini merupakan peranan mediasi pada kepuasan kerja menghubungkan diantara *leader-member*

*exchange* dengan *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berkualitas tinggi memperoleh banyak hasil negatif dengan rekan kerja yang lain hubungan *leader-member exchange* berkualitas rendah (Uhl Bien, 2011), yang menunjukkan lebih banyak penghargaan formal dan informal dibandingkan anggotanya sehingga *leader-member exchange* dikatakan rendah (Kamar & Alsetoohy, 2021). Penelitian ini telah menemukan pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*, yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja terbukti tidak bisa memediasi *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hipotesis ketujuh adalah

**H7** : *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh kepuasan kerja



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

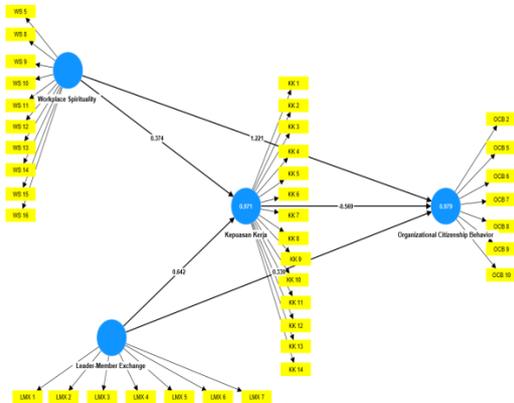
**B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian merupakan kuantitatif. Pada pengumpulan datanya memakai *cross section* dengan unit analisisnya yaitu organisasional yang ditinjau atas perspektif individual. Sensus ialah suatu teknik dalam mengumpulkan data sampel semua anggota dari populasi yang dipakai menjadi sampel penelitian (Sugiyono 2014). Populasi dipenelitian ini yaitu semua Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu yang jumlahnya 235 orang karyawan Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu, yang menjadi responden penelitian ialah para karyawan Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUP) Prov. Bengkulu.

Di penelitian ini sumber yang dipakai ialah sumber data primer yakni suatu data yang didapatnya atas penyebaran kuesioner langsung terhadap para responden penelitian. Dalam hal ini peneliti melaksanakan penelitiannya hanya memberi kuesioner serta tak mengintervensi jawaban pada respondennya. Dalam penelitian ini memakai metode angkat atau *questionnaire* yakni sebuah teknik mengumpulkan data dengan *field research* (studi lapangan), yang mana peneliti langsung membagikan kuesionernya pada para responden yang dinilai memenuhi syarat serta bisa memberikan informasi yang memenuhi kecukupan. Olah data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan memakai SmartPLS (Partial least square) versi 4.

**C. Hasil Dan Pembahasan**

Evaluasi dalam model ini pengukuran indikator yang meliputi uji validitas serta reliabilitas variabel tersebut memakai bantuan aplikasi SmartPLS (*Partial least square*) versi 4. Validitas ditinjau atas nilai *outer loadings* dan *average variance extracted (AVE)*. Sedangkan pengujian reliabilitas dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliabiliti*.



**Gambar 2. Hasil Pengujian Outer Model**

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 1. Hasil Average Variance Extraced (AVE)**

| Variabel | Average Variance | Keterangan |
|----------|------------------|------------|
|----------|------------------|------------|

|                                     | Extraced (AVE) |       |
|-------------------------------------|----------------|-------|
| Workplace spirituality              | 0.643          | Valid |
| Leader-member exchange              | 0.629          | Valid |
| Kepuasan kerja                      | 0.599          | Valid |
| Organizational citizenship behavior | 0.658          | Valid |

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

Hasil dari *Average Variance Extraced (AVE)* di atas menunjukkan jika *workplace spirituality* sudah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilainya (AVE) yakni 0.643 diatas dari 0.50 maka dapat dikatakan bahwa *workplace spirituality* ini valid. *Leader-member exchange* sudah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilainya (AVE) yakni 0.629 diatas dari 0.50 maka dapat dikatakan bahwa *leader-member exchange* ini valid. Kemudian kepuasan kerja sudah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilainya (AVE) yakni 0.599 diatas dari 0.50 maka bisa dikatakan jika kepuasan kerja ini valid, dan selanjutnya *organizational citizenship behavior* sudah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilainya (AVE) yakni 0.658 diatas dari 0.50, maka bisa dikatakan jika *organizational citizenship behavior* ini valid.

**Tabel 2. Hasil Composite Reliability**

| Variabel                            | Composite Reliability | Keterangan |
|-------------------------------------|-----------------------|------------|
| Workplace spirituality              | 0.947                 | Reliabel   |
| Leader-member exchange              | 0.922                 | Reliabel   |
| Kepuasan kerja                      | 0.954                 | Reliabel   |
| Organizational citizenship behavior | 0.931                 | Reliabel   |

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

Hasil dari uji *composite reliability* yang tujuannya guna mengukur nilai *reliability* secara reliabel. Berdasarkan dengan nilai *composite reliability* bahwa *workplace spirituality* sebesar 0.947 diatas dari 0,70 bisa dikatakan jika *workplace spirituality* dapat dipenuhi dan ditunjukkan sebagai variabel reliabel. Nilai dari *composite reliability* dari *leader-member exchange* sebesar 0.922 diatas dari 0,70 bisa dikatakan jika *leader-member exchange* dapat dipenuhi dan

ditunjukkan sebagai variabel reliabel. Kemudian nilai *composite reliability* dari kepuasan kerja sebesar 0.954 diatas dari 0,70, maka bisa dikatakan jika kepuasan kerja dapat dipenuhi dan ditunjukkan sebagai variabel reliabel. Nilai dari *composite reliability* dari *organizational citizenship behavior* sebesar 0.931 diatas 0,70 maka dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat dipenuhi dan ditunjukkan sebagai variabel reliabel.

**Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung**

| Hipotesis | Pengaruh  | Original sampel | P-Value | Hasil    |
|-----------|---|-----------------|---------|----------|
| H1        | <i>Workplace spirituality</i> -> <i>Organizational citizenship behavior</i> | 1.221           | 0.000   | Diterima |
| H2        | <i>Leader-member exchange</i> -> <i>Organizational citizenship behavior</i> | 0.339           | 0.000   | Diterima |
| H3        | Kepuasan kerja -> <i>Organizational citizenship behavior</i>                | -0.569          | 0.000   | Diterima |
| H4        | <i>Workplace spirituality</i> -> Kepuasan kerja                             | 0.374           | 0.000   | Diterima |
| H5        | <i>Leader-member exchange</i> -> Kepuasan kerja                             | 0.642           | 0.000   | Diterima |

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

| Hipotesis | Pengaruh | Original sampel | P-Value | Hasil |
|-----------|----------|-----------------|---------|-------|
|-----------|----------|-----------------|---------|-------|

|    |   |        |       |          |
|----|---|--------|-------|----------|
| H6 | <i>Workplace spirituality</i> -> Kepuasan kerja -> <i>Organizational citizenship behavior</i> | -0.213 | 0.000 | Diterima |
| H7 | <i>Leader-member exchange</i> -> Kepuasan kerja -> <i>Organizational citizenship behavior</i> | -0.365 | 0.000 | Diterima |

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Hasil pengujian hipotesis 1**, menunjukan bahwa pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara *workplace spirituality* pada *organizational citizenship behavior* bisa ditinjau atas nilai originalnya sampel 1.221 dan nilai dari P-Value 0.000 yang menunjukan jika nilai dari P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukan bahwa hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 2**, menunjukan jika *leader-member exchange* ini mempunyai pengaruh signifikan dan juga positif langsung pada *organizational citizenship behavior* bisa terlihat atas nilai original sampel 0.339 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukan jika hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 3**, menunjukan jika kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif serta signifikan secara langsung di antara kepuasan kerja pada *organizational citizenship behavior* bisa terlihat di nilai original sampel -0.569 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukan bahwa hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 4**, menunjukan bahwa *workplace spirituality* mempunyai pengaruh negatif serta signifikan secara langsung diantara bisa terlihat di nilai original sampel 0.374 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini

dibawah dari 0,05 hal ini menunjukkan jika hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 5**, menunjukkan *leader-member exchange* mempunyai pengaruh negatif serta signifikan secara langsung diantara *leader-member exchange* pada kepuasan kerja bisa terlihat di nilai original sampel 0.642 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukkan jika hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 6**, menunjukkan jika pengaruh tak langsung *workplace spirituality* mempunyai pengaruh negatif serta signifikan secara tak langsung pada *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja yang bisa terlihat di nilai original sampel -0.213 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukkan jika hipotesis ini diterima.

**Hasil pengujian hipotesis 7**, menunjukkan bahwa *leader-member exchange* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai original sampel -0.365 dan nilai P-Value 0.000, karena untuk setiap hipotesis nilai P-Value 0.000 ini dibawah dari 0,05 hal ini menunjukkan jika hipotesis ini diterima.

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* pada lingkungan kerja para karyawannya, maka makin tinggi juga komitmen afektif dan normatif karyawan pada *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya hasil dari uji hipotesis ini memperlihatkan jika *workplace spirituality* memiliki pengaruh signifikan dan juga positif pada *organizational citizenship behavior*. Adapun (Nikmah & Mas'ud, 2021) menunjukkan *workplace spirituality* mempunyai hubungan signifikan serta positif pada *organizational citizenship behavior*.

(Candra Setya Wicaksono 2022) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* mempengaruhi, menghormati dalam berkontribusi dalam mengupayai hubungan positif pada karyawan yang menemukan bahwa *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa berpengaruh signifikan

dan positif diantara *leader-member exchange* pada *organizational citizenship behavior*. Hasil dari penelitian didukung dengan hasil dari karyawan pada *organizational citizenship behavior* yang mampu memperoleh skor tinggi dari perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang berupa rasa negatif ataupun positif pada pekerjaan mereka. Menurut (Von Glinov 2008) kepuasan kerja adalah memiliki evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya pada konteksnya bekerja dimana kepuasan kerja ini memiliki sikap individual pada pekerjaan mereka. Namun sebaliknya, disaat individu merasa tidak puas pada pekerjaannya maka bisa memunculkan perasaan negatif. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan juga negatif pada *organizational citizenship behavior*.

Selain itu, temuan penelitian (Kumar, & Singh 2014) melakukan penelitian bahwa pengaruh *workplace spirituality* merupakan kualitas pekerjaannya terhadap kinerja perusahaan, tingginya pekerjaan memberikan implikasi pada kepuasan kerja yang membawa pengaruh *workplace spirituality* positif dan signifikan pada kepuasan kerja untuk karyawan perusahaan. Hasil temuan ini mengungkapkan jika semakin baik *workplace spirituality* maka semakin baik kepuasan kerja para karyawan.

Penelitian yang mengungkapkan jika *leader-member exchange* yang menunjang karyawan agar lebih bersemangat lagi yang mana *leader-member exchange* ini mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka akan selalu berupaya untuk memiliki komitmen kepada perusahaan di mana mereka bekerja. Hasil dari penelitian sebelumnya (Sulistiyawati dan Sufriadi, 2020) menunjukkan jika pengaruh hubungan signifikan dan positif diantara *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan ini menunjukkan jika semakin baik *leader-member exchange* maka semakin baik kepuasan kerja.

Selanjutnya, pada temuan ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung yang mengungkapkan jika makin tinggi *workplace spirituality* melalui kepuasan kerja, maka para karyawan akan lebih

mempunyai perilaku diluar pekerjaannya terhadap *organizational citizenship behavior* yang melaksanakan pekerjaannya dalam keseharian supaya tidak menunjang efektifitas perusahaan (Podsakoff et al 2000). Dalam penelitian ini mengungkapkan jika *workplace spirituality* memiliki pengaruh yang negatif serta signifikan pada *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja menunjukkan jika kepuasan kerja terbukti tak bisa memediasi *workplace spirituality* pada *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini merupakan peranan mediasi pada kepuasan kerja ntuk menghubungkan diantara *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan jika bawahan *leader-member exchange* berkualitas tinggi dengn hasil negatif dibandingkan dengan rekan yang lain, hubungan *leader-member exchange* berkualitas rendah (Uhl-Bien, 2011). (Kamar & Alsetoohy, 2021), penelitian ini telah menemukan pengaruh *leader-member exchange* pada *organizational citizenship behavior*, yang menunjukkan jika *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja hal tersebut menunjukkan jika kepuasan kerja terbukti tidak bisa memediasi *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### D. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil adalah *workplace spirituality* memiliki berpengaruh signifikan dan positif pada *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menjelaskan apabila *workplace spirituality* bisa makin mengalami peningkatan, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat. *Leader-member exchange* signifikan dan positif pada *organizational citizenship behaviour*. Hasil temuan ini menunjukkan jika *leader-member exchange* para karyawan bisa makin baik pula, maka *organizational citizenship behavior* bisa makin mengalami peningkatan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan juga negatif pada *organizational citizenship behaviour*. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh pada tinggi atau rendahnya pada *organizational citizenship behaviour* karena karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan dan juga positif

pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan jika *workplace spirituality* karyawan semakin baik maka tentu *organizational citizenship behavior* juga terus mengalami peningkatan.

*Leader-member exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan dan juga positif pada kepuasan kerja. Hasil temuan ini menunjukkan apabila *leader-member exchange* semakin baik maka tentu kepuasan kerja juga semakin meningkat. *Workplace spirituality* mempunyai pengaruh yang signifikan dan juga negatif pada *organizational citizenship behaviour*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti tak dapat memediasi *workplace spirituality* pada *organizational citizenship behaviour*. *Leader-member exchange* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari hal tersebut menunjukkan jika kepuasan kerja terbukti tidak mampu memediasi *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu.

#### E. Rekomendasi

Disarankan pada karyawan Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu. Untuk *organizational citizenship behavior* Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu, harus lebih memperhatikan dan meningkatkan perilaku yang menguntungkan organisasi seperti, kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan yang masih rendah. Faktor ini disebabkan karena masih banyak karyawan yang tidak tepat waktu datang ke kantor, maka dari itu perusahaan bisa membuat kebijakan seperti denda atau sanksi keterlambatan berupa pemotongan gaji. Potongan gaji yang diberlakukan guna memberikan efek jerak pada para karyawan yang tak tepat waktu. Untuk kepuasan kerja karyawan Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu yaitu pertama, perusahaan harus memikirkan hubungan karyawan, agar karyawan dapat saling mendukung dalam pekerjaan, karena itu harus meningkatkan lagi kepuasan kerja karyawan. Sehingga karyawan merasakan keadilan dan keterbukaan dalam kinerja yang optimal.

Karyawan pada Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu, lebih meningkatkan lagi dan juga mengevaluasi terkait tingkat *workplace spirituality* pada para karyawan supaya bisa menjadi lebih baik lagi. Mendukung para karyawan supaya mempunyai ikatan lebih diantara karyawan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, selain itu dengan adanya pemberian motivasi oleh atasan supaya bisa membuat sikap atas pekerjaan mereka bisa bertumbuh dan juga bisa membantu para karyawan dalam menemukan tujuan atas pekerjaannya. Pada Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Prov. Bengkulu. Karyawan *leader-member exchange* sebaiknya pihak pimpinan tak memberlakukan bawahan dengan perlakuan yang berbeda, dan melakukan pendekatan terhadap semua bawahan yang tujuannya mempererat hubungan diantara bawahan dengan atasan, hal itu dengan mengevaluasi semua sikap, motif dan juga sumber daya potensial atas semua karyawan demi membentuk tujuan perusahaan. Dalam peningkatan *leader-member exchange* bisa memperlakukan berbagai cara misalkan tetap fokus terhadap tujuan masing-masing dan memberdayakan kemampuan diri sendiri dan peningkatan hubungan dengan atasan untuk memakai pendekatan homat, otentik, dan juga dengan tegas serta adil.

## F. Referensi

- Amini, A., & Kemal, I. (2021). *The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship Organizational Behavior High school*. Al-Jurnal Pendidikan, 13(2), 1348–1357. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.655>.
- Amri, Sirly; Prihandono, D. (2021). *Jurnal Analisis Manajemen*. Jurnal Analisis Manajemen, 7(2), 1–10.
- Azmy, A. (2021) *Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia*. *International Journal of Applied Business Research*, 3(2), 63–80. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i2.152>.
- Berbasis P 2022 MIX Jurnal Ilmiah Manajemen dan Jurnal Ilmiah Manajemen. Kusum
- a Dewi Arum Sari & Agus Frianto, 18(1), 31–43.
- Bhoki, H. (2020). *The Influence of Leader Member Exchange, Organizational Culture and Ethical on Organizational Citizenship Behavior Teacher State Senior High Schools in East Flores District*. 443 (Iset2019), 429–435 <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200620.083>.
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership Job Satisfaction on Employee Performance*.
- Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). *Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(1). <https://doi.org/10.1177/1548051818774553>.
- Gustani, R., & Budiman, A. (2022). *Pengaruh Workplace Spirituality terhadap Komitmen Organisasi Karyawan BPRS Al Masoem Rancaekek*. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(2), 124.
- Heriyadi, H., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K.P. (2020). *Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance*. *Binus Business Review*, 11(2), 97–104. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i2.6193>.
- Hermaningsih, A. (2012). *Workplace spirituality dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Ilmu Ekonomi Sosial*, 1(2), 126–140.
- Ioannidou, E., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2016). *Exploring the Relationship of Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment and Job Satisfaction with Leader-Member Exchange of Section Leaders and Team Leaders in Summer Children's Camps in Greece*. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 22, 63–80. <https://doi.org/10.5199/ijsmart.1791-874x-22>.
- Kangas, H. (2021). *Spanning leader subordinates relationships through negative interactions: An examination of leader exchange breaches*.

- Leadership*, 17 (2). <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>.
- Mahmud, L., Khalid, S. A., & Mat Noor, A. N. (2022). *The Mediating Effect of Social Capital on the Relationship between Distributed Leadership Organizational Citizenship Behavior: A Proposed Model*. *International Journal of Academic Research in Development*, 11 (2), 16–30. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v11-i2/12370>.
- Mengko & Sambeka, 2018) Mengko, S. M. H., & Sambeka, V. L. (2018). Pengaruh spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado. *Jurnal Pendidikan*, 6 (1), 76. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.18119>.
- Nikmah, U. N., & Mas'ud, F. (2021). Analisis pengaruh spiritualitas islam dan komitmen *organizational citizenship behavior islamic perspective* (ocbip) (studi pada pegawai bank syariah indonesia id kota semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5). <http://ejournal.s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Prayogi, M. A., Samri, Y., & Nasution, J. (2021). *The Influence of Workplace Spirituality, Islamic Work Ethics on Employee Organizational Commitment in Islamic Banking in Medan City Seminar of Islamic Studies*, 2, 47–53.
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). *The effect of job satisfaction, workplaces piritualit yand organizational c ommitment on workproductivitywith organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo)*. *Journal of Business and Banking*, 10(2), 24–29. <https://doi.org/10.14414/jbb.v10i2.2272>.
- Sadegh, M., Pasikhani, H., & Kuchesfahani, T.S. (2018). *The impact of workplace spirituality organizational citizenship behavior (OCB) with the role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals*, *Ira. Journal of Advanced Pharmacy Education & Research*, 8(S2), 30–36.
- Suci, R. P., Mas, N., & Chrisdianto, A. (2021). Analisis dampak strategi *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Inovasi*, 17(3), 456–465. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI>.