

**DAMPAK SPIRITUAL LEADERSHIP, PERCEIVED  
ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S1**



**Disusun Oleh :**

**Beny Kuncoro**

**NIM : 30402000080**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**DAMPAK SPIRITUAL LEADERSHIP, PERCEIVED  
ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Disusun Oleh :

**BENY KUNCORO**

**NIM : 30402000080**

Telah dipertahankan didepan Penguji

Pada Tanggal 20 Februari 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Dosen Pembimbing**

**Dosen Penguji I**

  
**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE.,MSi**

**NIDN. 0605106702**

  
**Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si**

**NIDN. 0608026502**

**Dosen Penguji II**

  
**Dr. Sri Wahyuni Ratnasari SE,MBus**

**NIDN. 0629127101**

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 20 Februari 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**

**NIK. 210416055**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Beny Kuncoro

NIM : 30402000080

Fakultas/Jurusan : Ekonomi / S1 Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**DAMPAK SPIRITUAL LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Kasus UMKM Batik Semarang)** merupakan hasil karya sendiri, bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang berada dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila pada kemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil dari plagiasi karya tulis orang lain, maka dari itu saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 13 Februari 2024

Yang membuat pernyataan,



**Beny Kuncoro**

NIM. 30402000080

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya. Teriring salam juga penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik. Skripsi ini dengan judul **“DAMPAK SPIRITUAL LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Kasus UMKM Batik Semarang)”** disusun oleh penulis untuk memenuhi syarat untuk meraih gelar Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung, Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen.

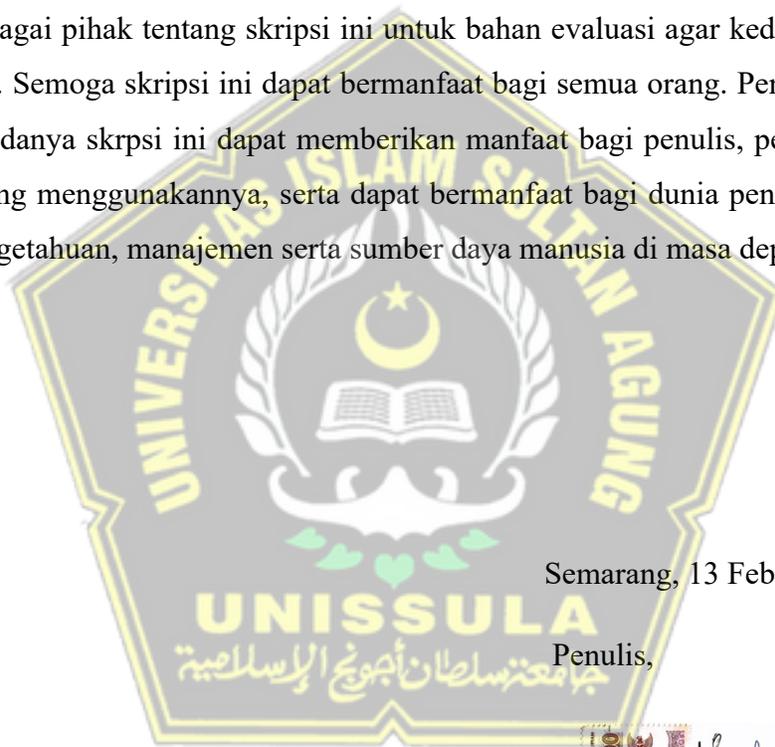
Dalam menulis proposal ini penulis tidak lepas dari bimbingan, arahan dan dukungan dari beberapa pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini izinkan penulis untuk mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi serta menjadi Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan dukungan kepada penulis dengan menyelesaikan penyusunan usulan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen, Staff, dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membentangkan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Kedua orang tua dan keluarga sebagai motivator tersabar dalam hidup yang selalu memberikan doa, semangat serta dukungan penuh bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Terima kasih kepada saudara-saudara kami khususnya di Persaudaraan Setia Hati Terate Rayon Pasar Banggi atau Banggishter yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
6. Semua teman-teman seperjuangan yaitu keluarga besar Fakultas Ekonomi Manajemen angkatan 2020 yang selalu memberikan dukungan.

Semoga Allah SWT memberikan pahala atas segala bantuan yang telah diberikan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan yang terdapat di dalam laporan penelitian skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak tentang skripsi ini untuk bahan evaluasi agar kedepannya bisa lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua orang. Penulis juga berharap dengan adanya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca dan semua pihak yang menggunakannya, serta dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan khususnya ilmu pengetahuan, manajemen serta sumber daya manusia di masa depan.



Semarang, 13 Februari 2024

Penulis,



**Beny Kuncoro**

NIM. 30402000080

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak spiritual leadership, perceived organization support, affective commitment terhadap organization citizenship behavior. Responden pada penelitian ini adalah karyawan UMKM Batik Semarang. Pada peneliti ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan mengambil sampel sebesar 100 berdasarkan 184 populasi yang ada pada karyawan UMKM batik yang ada di kampung batik Semarang menggunakan skala semantik diferensial 1-7. Teknik analisis yang digunakan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak signifikan antara *spiritual leadership* terhadap *affective commitment*, terdapat hubungan positif signifikan antara *spiritual leadership* terhadap *organization citizenship behavior*, dimana semakin tinggi *spiritual leadership* maka semakin tinggi *organization citizenship behavior*, terdapat hubungan positif signifikan antara *perceived organization support* terhadap *Affective commitment*, dimana semakin tinggi *perceived organization support* maka semakin tinggi *Affective commitment*, terdapat hubungan tidak signifikan antara *perceived organization support* terhadap *organization citizenship behavior*, terdapat hubungan positif signifikan antara *Affective commitment* terhadap *organization citizenship behavior*, dimana semakin tinggi *Affective commitment* maka semakin tinggi *organization citizenship behavior* pada UMKM Batik Semarang.

**Kata kunci:** *Spiritual Leadership, Perceived Organization Support, Affective Commitment, Organization Citizenship Behavior*

## ABSTRACK

This research aims to determine the impact of spiritual leadership, perceived organizational support, affective commitment on organizational citizenship behavior. Respondents in this research were employees of UMKM Batik Semarang. This researcher used explanatory research. The data collection technique is through distributing questionnaires by taking a sample of 100 based on 184 populations of batik MSME employees in Semarang batik village using a differential semantic scale of 1-7. The analysis technique used uses Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that there is an insignificant relationship between spiritual leadership and affective commitment, there is a significant positive relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behavior, where the higher the spiritual leadership, the higher the organizational citizenship behavior, there is a significant positive relationship between

perceived organizational support and affective commitment. commitment, where the higher the perceived organizational support, the higher the affective commitment, there is an insignificant relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. There is a significant positive relationship between affective commitment and organizational citizenship behavior, where the higher the affective commitment, the higher the behavior. organizational citizenship in UMKM Batik Semarang.

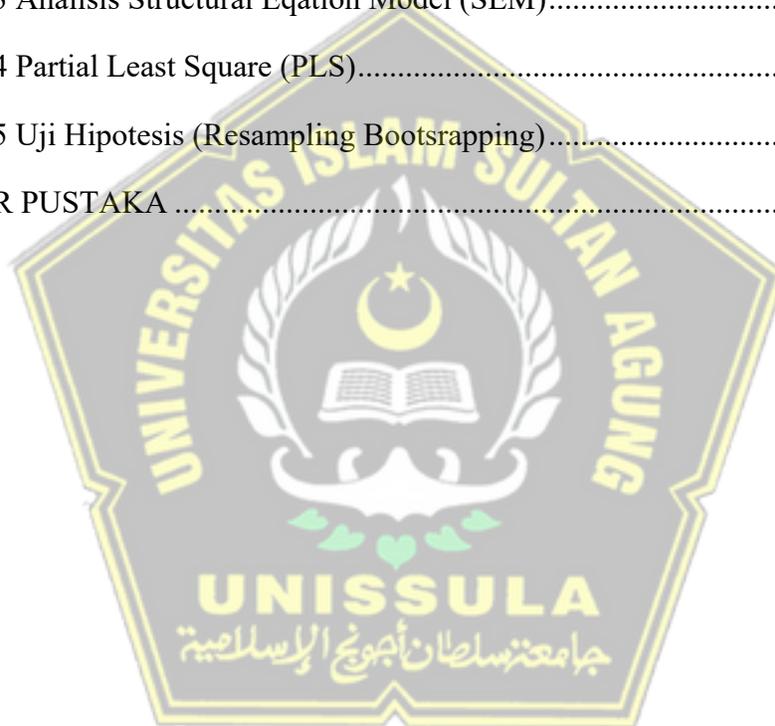
**Keywords:** *Spiritual Leadership, Perceived Organization Support, Affective Commitment, Organization Citizenship Behavior*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	V
DAFTAR ISI.....	VII
BAB I .....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II.....	11
KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Spiritual Leadership.....	11
2.2 Perceived Organization Support (POS).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3 Affective Commitment.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4 Organization Citizenship Behavior (OCB).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5 Model Penelitian .....	27
BAB III.....	28
METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Populasi dan Sampel .....	28
3.2.1 Populasi.....	28

3.2.2 Sampel .....	29
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	30
3.5 Variabel dan Indikator.....	31
3.6 Metode Analisis Data .....	33
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel .....	33
3.6.2 Analisis Statistika Deskriptif.....	34
3.6.3 Analisis Structural Equation Model (SEM).....	34
3.6.4 Partial Least Square (PLS).....	35
3.6.5 Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping).....	38
DAFTAR PUSTAKA .....	83



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang kaya akan seni dan budaya. Salah satunya yaitu seni batik. Seni Batik merupakan kesenian tradisional yang sudah menyebar hingga mancanegara. Saat ini batik sudah menjadi bagian dari industri kreatif di Indonesia. *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organisation* (UNESCO) mengakui bahwa batik adalah salah satu warisan budaya dunia yang berasal dari Indonesia membuka peluang batik di ranah perdagangan dunia. Bila batik digarap secara profesional dan dengan keterampilan yang tepat, terukur, sesuai dengan selera dan permintaan pasar, niscaya akan dapat menjadi salah satu kekuatan baru perekonomian Indonesia disamping sektor lain yang lebih dulu mendunia. Namun sebaliknya, jika peluang tersebut tidak diikuti dengan kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam bersaing maka perkembangan industri batik akan semakin terancam.

Organisasi adalah suatu persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, khususnya hubungan antara bawahan dengan atasan. Dalam organisasi apapun, baik lembaga publik maupun organisasi bisnis, eksistensinya ditentukan oleh sumber daya manusianya. Berhasil tidaknya pencapaian suatu tujuan perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusianya. Apalagi di era kompetisi global, maka

dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam meningkatkan mutu organisasinya. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Setiap organisasi pasti memiliki target atau tujuan yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu. Target atau tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya sumber daya yang memadai. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor lain seperti faktor modal, material, mesin dan metode. Oleh karena itu salah satu peran penting dalam pencapaian target atau tujuan organisasi adalah sumber daya manusia yang memadai. Di sisi lain, sumber daya manusia memiliki peran yang signifikan dalam membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan mengelola sumber daya manusia secara profesional diharapkan karyawan dapat bekerja secara efektif dan meningkatkan efisiensi. Salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan atau anggota organisasi, dimana perilaku yang diharapkan tidak selalu terkait dengan tugas yang telah ditetapkan (*in-role*), melainkan tugas yang tidak tertulis dalam uraian tugas (peran ekstra) dalam organisasi mampu memberikan dampak dan kontribusi positif bagi organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai aktivitas seorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itu juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Colquitt et al., 2012). Perilaku-perilaku yang senantiasa ditonjolkan di dalam perusahaan saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai peranannya saja (*in-*

*role*) akan tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role*, sehingga kerjasama tim sebagai nilai penting di dalam sebuah organisasi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Disamping itu, dengan adanya perilaku *extra-role* di antara karyawan efektivitas perusahaan akan meningkat. Organisasi dapat menghemat beberapa sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya apabila perilaku *extra-role* di antara karyawan berjalan dengan baik, terlebih lagi pada UMKM Batik Semarang. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga terbukti memberikan fleksibilitas yang diperlukan dalam pekerjaan, juga membantu mengatasi stres dengan mencapai ketergantungan dalam kerja, (Smith, Organ dan Near, 1983). Sebab banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan/bisnis, dan telah memotivasi karyawan untuk mengembangkan dan berkontribusi di luar peran formal, (Lavelle et al, 2009). Sumber daya manusia yang mempunyai perilaku sukarela maka akan terlibat bersama-sama yaitu dengan berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya larangan tujuan yang diharapkan

*Affective Commitment* merupakan kekuatan relatif pada seorang individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terlibat dalam organisasi tersebut (Mayer & Allen, 1997). Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi, akan berusaha melakukan

tugas secara ekstra seperti mau bekerja sama, membantu, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif dan efisien. Komitmen seseorang yang kuat terhadap organisasi dapat digambarkan sebagai bentuk keyakinan dan dukungannya terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi, yaitu tingginya perilaku karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.

*Perceived Organizational Support (POS)* merupakan dukungan organisasi yang dirasakan dengan keyakinan secara umum mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan dan dapat dipercaya untuk memperlakukan anggota secara adil (Getachew & Zhou, 2018). Dukungan organisasi dapat mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan seberapa besar pimpinan mereka memperhatikan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusinya terhadap organisasi. Apabila organisasi mampu menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat individu mau menunjukkan sikap dan perilaku positif saat bekerja, yaitu mau bekerja secara *extra role*.

*Spiritual leadership* merupakan bentuk motivasi intrinsik kepada diri sendiri dan orang lain melalui nilai, sikap dan perilaku (Fry, 2003). Kepemimpinan spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam mengkombinasikan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga memiliki perasaan akan daya tahan spiritual (Hajevar & Kharazian,

2016). Pemimpin yang spiritual dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dalam bekerja, menciptakan iklim perusahaan yang baik, sekaligus memberikan motivasi, dan memainkan peranan penting dalam membentuk *organization citizenship behavior*. Demikian pula untuk menumbuhkan jiwa sukarela tersebut dibutuhkan pemimpin spiritual yang mampu menjadi tauladan. Efektifitas kepemimpinan di tempat kerja tidak lepas dari nilai-nilai spiritual dalam membentuk sikap dan perilaku anggotanya untuk bekerja secara *extra role* (Aggestam & Johansson, 2017).

Kampung Batik merupakan salah satu tempat pengrajin batik di Kota Semarang. Usaha ini dirintis pada awal tahun 1980 yang berlokasi di Jalan Patimura, Kelurahan Rejomulyo, Kecamatan Semarang Timur, Semarang. Usaha Pengrajin Batik ini didirikan oleh warga setempat Kelurahan Rejomulyo. Kampung Batik merupakan usaha yang bergerak di bidang kerajinan tangan yang menawarkan pelatihan dan menyediakan alat-alat membatik untuk para konsumen. Kampung Batik memiliki sejarah yang dahulu mengalami pasang surut dalam mengembangkan kampung batik ini tapi dapat kembali bangkit pada tahun 2006 dan bertahan sampai saat ini.

Permasalahan yang ada adalah pada periode 2013-2017 di UMKM Batik Semarang, ini terindikasi memiliki perilaku *organization citizenship behavior* yang belum optimal. Hasil wawancara dari karyawan bahwa sangat memerlukan pegawai yang memiliki peran ekstra diluar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, beberapa sumber daya manusia sudah

mengerjakan tanggung jawabnya namun jika tanggung jawabnya sudah dikerjakan sumber daya manusia tersebut kurang memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja. Selain itu juga, pada tahun tersebut terjadi penurunan tenaga kerja dan jumlah UMKM batik di kota Semarang. Melihat fenomena gap diatas, dapat mengungkapkan bahwa semakin sedikitnya karyawan dan jumlah UMKM batik di Semarang dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan salah satu indikasi dari komitmen afektif yang rendah. Adanya komitmen afektif yang rendah pada individu sebenarnya juga merupakan bentuk tidak langsung dari rendahnya *organization citizenship behavior* terhadap organisasi. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait *organization citizenship behavior* pada UMKM Batik Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif membutuhkan *organizational citizenship behavior* sehingga karyawan dituntut untuk bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tapi juga mampu dan mau bekerja di luar tugas pokoknya (*extra-role*) tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal. Dengan tanggung jawab yang besar tersebut, diharapkan karyawan dan atasan memiliki jiwa *spiritual leadership* yang baik, dukungan organisasi, berkomitmen dan memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* demi tercapainya tujuan UMKM batik di Semarang.

Menurut hasil penelitian terdahulu mengenai *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh Michelle (2010) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship*

*behavior* dan penelitian dari (Mangundjaya, 2012) menyatakan bahwa *perceived organization support* tidak berpengaruh signifikan dengan *organization citizenship behavior*.

Hasil penelitian (Z., Wang, X., & Li, W. 2019) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Al-Mahdy dkk. (2022); Kim & Park (2022) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Paille et al., (2010) menyatakan bahwa *perceived organization support* berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Alshaabani et al., (2021) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan asing di perusahaan jasa di Hongaria.

Sehingga, diperlukan penelitian lanjutan untuk menyelesaikan ketidakkonsistenan diatas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan meneliti apakah faktor *spiritual leadership*, *perceived organization support* dan *affective commitment* akan berdampak pada *organization citizenship behavior* UMKM Batik Semarang.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *Fenomena Gap* dan *Research Gap* diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* di UMKM Batik Semarang”. Kemudian *Question Research* sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Affective Commitment*.
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organisasi Support* terhadap *Affective Commitment*.
3. Bagaimana pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Bagaimana pengaruh *Perceived Organisasi Support* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
5. Bagaimana pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Affective Commitment*.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organisasi Support* terhadap *Affective Commitment*

3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organisasi Support* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Peneliti
  1. Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia bisnis.
  2. Sebagai alat untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
  3. Sebagai sarana pembelajaran sehingga diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti dan memberikan kontribusi pengembangan bagi ilmu manajemen terutama pada aspek sumber daya manusia.

- b. Bagi lembaga

Sebagai harapan yang dapat menjadi suatu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi lembaga yang bersangkutan dimasa yang akan datang.

c. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian yang sejenis.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. *Organisasi Citizenship Behavior* adalah seseorang yang dapat membantu rekan kerja atau menoleransi ketidaknyamanan sementara tanpa keluhan dapat meningkatkan hubungan sosial dan kerjasama dengan organisasi bahkan melampaui tuntutan kerja formal. Hal ini dapat dipahami bahwa seseorang dengan *organizational citizenship behavior* tinggi cenderung mudah berdamai dengan ketidaknyamanan dan tidak mudah mengeluh dalam bekerja bahkan dapat memberikan bantuan guna mengurangi ketidaknyamanan tersebut Greenberg & Baron (2008). Sumber daya manusia yang menerapkan *organisasi citizenship behavior* di organisasi bisa menimbulkan komunikasi yang lancar dan kemudian menimbulkan keadaan kondusif, kooperatif dan interdependensi lingkungan kerja. Lingkungan seperti memunculkan perasaan bahagia dan harmonis dan karenanya memungkinkan pegawai bekerja dengan suasana hati yang positif (C. D. Fisher, 2010).

Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari peran atau kontribusi besar dari karyawan. Perasaan, pemikiran, sikap dan perilaku karyawan terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi Owolabi (2012). Ini berarti bahwa

organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang terus-menerus menampilkan sikap dan perilaku kerja yang positif. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi ditunjukkan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *organization citizenship behavior* merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku di luar peranan (*job description*) yang telah ditentukan oleh perusahaan, timbul karena adanya sikap prososial dan atas dasar kerelaan pribadi dari karyawan.

Dari konsep definisi mengenai *organization citizenship behavior* yang telah diuraikan, terdapat beberapa inti pemikiran penting yang dapat diambil, seperti: tindakan yang bersifat sukarela, spontan, dan tidak terikat, yang dijalankan demi keuntungan pihak lain, tanpa adanya perintah formal dan tanpa pengakuan dalam bentuk imbalan atau penghargaan resmi (Tabassum, 2016). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya *organization citizenship behavior* ialah sumbangan yang diberikan oleh karyawan yang melebihi tugas-tugas yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal. Sumbangan ini dilakukan dengan sukarela dan tidak diikuti oleh pengakuan melalui sistem penghargaan, tetapi tetap memberi dampak positif pada kinerja dan efisiensi fungsi organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Tabassum (2016), *organization citizenship behavior* terdiri dari 5 dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi *Altruism* : perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang

dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah.

- 2) Perilaku *Sportmanship* memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- 3) *Courtesy* lebih menitikberatkan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- 4) Perilaku *Civic Virtue* mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi.

Sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, :

1. Membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat dan kesulitan
2. Berperilaku sopan santun dan hormat terhadap sumber daya manusia
3. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya
4. Tanggung jawab dan patuh terhadap organisasi

### **2.1.2 Affective Commitment**

*Affective commitment* didefinisikan oleh *Parinding* (2017) sebagai perasaan emosional yang dimiliki sumber daya manusia terhadap organisasi dimana karyawan merasa loyal terhadap organisasi. Nilai *affective commitment* karyawan berperan kuat dalam menjaga karyawan agar tetap setia dengan organisasi untuk jangka waktu yang relative panjang. *Affective commitment* sumber daya manusia yang tinggi memberikan pandangan dalam diri karyawan bahwa organisasi dimana dirinya bekerja merupakan tempat terbaik untuk memberikan waktu dan usahanya guna dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.

*Affective commitment* diartikan oleh *Bouraoui et al* (2019) sebagai nilai relasional yang tercipta dalam diri sumber daya manusia terhadap organisasi dari sisi emosional dimana sumber daya manusianya merasa perlu memberikan usaha terbaik untuk mempertahankan eksistensi organisasi. *Affective commitment* pada

sumber daya manusia organisasi menjadikan sumber daya manusia lebih serius dan maksimal dalam melaksanakan pekerjaan guna mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* adalah perasaan karyawan terhadap organisasi yang terikat secara emosional sehingga mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat secara mendalam, dan menetap dalam organisasi tersebut karena menginginkannya.

Menurut *Parinding* (2017) indikator komitmen afektif diantaranya yaitu:

- 1) Perasaan nyaman berkarir di organisasi
- 2) Memiliki ikatan emosional kuat terhadap perusahaan
- 3) Mendedikasikan waktu dan kemampuannya bagi perusahaan
- 4) Profesionalitas kerja yang tinggi

### **2.1.3 *Perceived Organization Support***

*Perceived Organization Support* merupakan keyakinan sumber daya manusia terhadap organisasi mereka, dimana organisasi tersebut memperhatikan kesejahteraan mereka, dengan pekerjaan dan peran kerja mereka. (Andrade & Neves, 2022). Dukungan organisasi dapat mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan seberapa besar pimpinan mereka memperhatikan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusinya terhadap organisasi.

*Perceived Organizational Support* (POS) merupakan dukungan organisasi yang dirasakan dengan keyakinan secara umum mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan dan dapat dipercaya untuk memperlakukan anggota secara adil (Getachew & Zhou, 2018).

Sedangkan Uçar & Ötken (2010) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* sebagai dukungan yang dirasakan karyawan. Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik konklusi bahwa *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi) adalah nilai dukungan yang dirasakan karyawan terkait kontribusi dan kepedulian pada karyawan untuk memberikan bantuan sebagai bentuk timbal balik yang bersifat positif. Indikator yang diusulkan oleh Pandey dkk (2019) untuk mengukur *perceived organizational support*, antara lain:

1. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan
2. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
3. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan
4. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik
5. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

Berdasarkan definisi dan indikator dukungan organisasi diatas dapat disimpulkan, dukungan organisasi adalah hubungan antara karyawan dengan perusahaan dengan melihat tingkat kepedulian serta kepekaan perusahaan terhadap aset perusahaan yaitu sumber daya manusia.

#### 2.1.4 *Spiritual Leadership*

*Spiritual Leadership Theory* (SLT), yang pertama kali diusulkan oleh Fry pada tahun 2003 dan kemudian diperbaharui pada tahun 2005, merupakan salah satu teori tentang kepemimpinan spiritual yang muncul dalam beberapa tahun terakhir. Menurut Fry dkk. (2005), *Spiritual Leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja, kesejahteraan spiritual, dan kelangsungan hidup spiritual dengan visi, harapan/keyakinan, dan nilai *altruisme* (cinta kasih). Teori ini juga menggunakan model motivasi intrinsik.

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

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mengutamakan harapan, visi, dan cinta dalam mempengaruhi karyawan (Sa-lehzadeh et al., 2015). Melalui harapan, visi, dan cinta pemimpin dapat menyatukan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai individu. Perasaan cinta yang dimiliki oleh pemimpin akan menjadikan individu merasa dihargai, dihormati, mempunyai rasa kebermaknaan, sehingga hal-hal tersebut dapat membentuk motivasi intrinsik dari dalam diri

individu. Dengan begitu, individu akan mampu menerima nilai- nilai yang dimiliki pemimpin.

Kepemimpinan spiritual adalah seni memobilisasi orang lain agar mau bergabung untuk mencapai aspirasi bersama, memerlukan motivasi menciptakan visi dan misi serta mengembangkan suatu budaya dengan nilai-nilai yang mempengaruhi orang lain (Kukiay, 2017). Kepemimpinan spiritual meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (survival) melalui panggilan hidup (calling) dan keanggotaan sistem sosial (Kukiay, 2017).

Fry menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi yang dapat dijadikan sebagai ukuran spiritual leadership, antara lain:

- 1) *Vision*. Masa depan organisasi yang menarik untuk digapai oleh anggotanya yang juga berperan dalam motivator. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan visi dan pengawasannya, yang membentuk jembatan antara hari ini dan besok.
- 2) *Altruistic love*. Cinta altruistik adalah rasa keutuhan, harmoni, dan kesejahteraan yang dihasilkan dari perhatian, perawatan dan penghargaan baik untuk diri sendiri maupun orang lain.
- 3) *Hope/faith*. Yang membuat pengikutnya menantikan masa depan dan memberikan harapan dan harapan positif yang menjamin terciptanya usaha melalui motivasi intrinsik

- 4) *Meaning* (arti). Yang berarti pentingnya pekerjaan bagi pribadi, keberartian pekerjaan bagi hidupnya dan pernyataan pekerjaan memberi perbedaan dalam hidup. Seseorang apabila menganggap pekerjaan sangat berarti bagi kehidupannya dia akan bekerja dengan sepenuh hati, sehingga akan menjadi teladan bagi orang lain.
- 5) *Membership* (keanggotaan). Perasaan menjadi anggota organisasi, berarti dia merasa eksistensi dalam organisasi dan merasa menjadi anggota dari satu kesatuan yang memiliki tujuan untuk dicapai bersama-sama. Sehingga perlu adanya integritas yang tinggi dan kejujuran dalam sumber daya manusianya.

Dalam dimensi tersebut, sehingga indikator yang digunakan yaitu:

1. Visi yang jelas dan menginspirasi
2. Memiliki kepedulian yang tulus terhadap orang lain
3. Memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi
4. Teladan bagi orang lain
5. Menjunjung tinggi integritas dan kejujuran

Berdasarkan definisi dan indikator *spiritual leadership* diatas dapat disimpulkan, *spiritual leadership* adalah sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera berdasarkan etika religius dan kecerdasan spiritual, mendasarkan pada iman dan hati nurani.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Affective Commitment*

*Spiritual leadership* ini merupakan salah satu upaya dalam memotivasi dan menginspirasi para pekerja melalui sebuah penciptaan visi dan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen dan produktif. Menerapkan atau menerjemahkan akan kebutuhan spiritual baik pada pemimpin maupun pengikut untuk tetap bertahan secara spiritual melalui panggilan (*calling*) dan menjadi bagian (*membership*), untuk menciptakan visi dan kongmensi niali pada individu., pemberdayaan kelompok, dan level organisasi. Dan tidak hanya dari kesejahteraan psikologis dan kesehatan psikologis tetapi juga komitmen afektif pada karyawanya. (Fry, 2003, 2005).

Spiritual leadership dapat pula dipandang sebagai sebuah upaya kekuatan memotivasi yang memungkinkan orang lain untuk menjadi lebih baik, berenergi dan terhubung atau terikat dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi sebuah dasar kekuatan untuk menerjemahkan *spiritual leadership* ini menjadi sebuah *feelling attraction*, keterikatan dan *caring* terhadap pekerjaan maupun orang dalam lingkungan kerja untuk menjadi lebih berkomitmen, produktif dalam perilaku berorganisasinya (fry,2005).

Menurut Fry (2005) salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan di tempat kerja, tidak lepas dari nilai-nilai spiritual, maka

dari itu menanamkan nilai moral spiritual pada seluruh karyawan merupakan hal yang penting.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Fry & Cohen (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan penelitian dari planer (2022) menyatakan bahwa *Spirituality* memiliki pengaruh yang positif terhadap *affective commitment*

Dengan spiritual leadership akan dapat membantu berkembangnya nilai kemanusiaan yang positif, psikologis dan keadaan spiritual yang dapat mempengaruhi pada tercapainya komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:  
H1: *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *affective Commitment*.

### **2.2.2 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi yang merangsang sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Fry (2003) *Spiritual leadership* merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership* untuk menciptakan *vision* dan keserasian *value* melalui individu, *empowered team, organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga organisasi.

Efektifitas kepemimpinan di tempat kerja tidak lepas dari nilai-nilai spiritual dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja secara *extra role*.

Menurut Al-Mahdy dkk. (2022), kepemimpinan spiritual yang digunakan perusahaan berperan penting dalam membentuk dan menciptakan lingkungan dengan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa, sehingga menghasilkan kinerja yang melebihi harapan, yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini mengarahkan individu untuk memiliki sifat altruistik, sehingga dapat mendukung terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Seorang karyawan mencoba menemukan keseimbangan antara kehidupan bisnis nyata dan kebutuhan spiritual mereka untuk meredakan ketegangan dan stres dalam kehidupan kerja. Spiritualitas di tempat kerja merupakan kesadaran bahwa manusia memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan dipupuk melalui pekerjaan yang bermakna dan berlangsung dalam konteks komunitas, sehingga karyawan merasakan dirinya sebagai makhluk spiritual (Gündüz, 2017).

Hasil penelitian (Z., Wang, X., & Li, W. 2019) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Al-Mahdy dkk. (2022); Kim & Park (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behavior*.

Dari uraian penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

### **2.2.3 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Affective Commitment***

Atalay et al. (2022) menyelidiki peran persepsi dukungan organisasi, kepercayaan pada manajer, dan kepercayaan pada organisasi yang dapat mempengaruhi ketiga dimensi komitmen organisasional. Hasilnya bahwa persepsi dukungan organisasi dapat memberikan pengaruh yang kuat pada peningkatan komitmen afektif pada karyawan (Atalay et al., 2022). Sejalan dengan studi ini, Ficapal-Cusi et al. (2020) menghasilkan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan dampak yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi komitmen afektif. Yang & Zhou (2022) mempelajari hubungan persepsi dukungan organisasi, kreativitas, komitmen afektif, efikasi diri, dan pemikiran digital, dengan menggunakan tanggapan dari 465 responden pada sebuah perusahaan teknologi di China. Yang & Zhou (2022) menemukan bahwa dari seluruh hipotesis yang diajukan, semuanya diterima dengan baik, termasuk hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif yang menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan. Demikian pula studi terdahulunya, Hoa et al. (2020) misalnya, yang menghubungkan persepsi dukungan organisasi dalam mempengaruhi komitmen afektif pada perusahaan atau industri logistik dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 180 karyawan.

Dari uraian penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

#### **2.2.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Dukungan organisasi akan meningkatkan rasa keterikatan kerja karyawan dalam upaya meningkatkan perilaku positif karyawan. Apabila organisasi mampu menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat individu mau menunjukkan sikap dan perilaku positif saat bekerja, yaitu mau bekerja secara *extra role* dan juga dukungan organisasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karena disaat seseorang menyadari bahwa mereka didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka akan memberikan timbal balik yang positif dengan bekerja lebih efisien untuk keberhasilan organisasi secara sukarela dan tanpa paksaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Paille et al., (2010) menyatakan bahwa *perceived organization support* memiliki korelasi positif terhadap *organization citizenship behavior*. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Alshaabani et al., (2021) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dengan *organizational citizenship*

*behavior* pada karyawan asing di perusahaan jasa di Hongaria. Dari uraian penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*

### **2.2.5 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Menurut Rosasio (2021) *affective commitment* merupakan bagian dari komitmen organisasi yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan yang terikat keterlibatannya terhadap organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. *Affective commitment* dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai- nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya

Penelitian terdahulu dari (Tan, Cham et al 2019). Tentang *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry*. Menunjukkan bahwa *Organizational*

*commitment (affective, normative, continuance)* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organization citizenship behavior*. Penelitian ini sejalan dengan McShane dan Glinov (2003) bahwa dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan berperilaku *organization citizenship behavior* dan penelitian dari Wayne et al (1993) bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

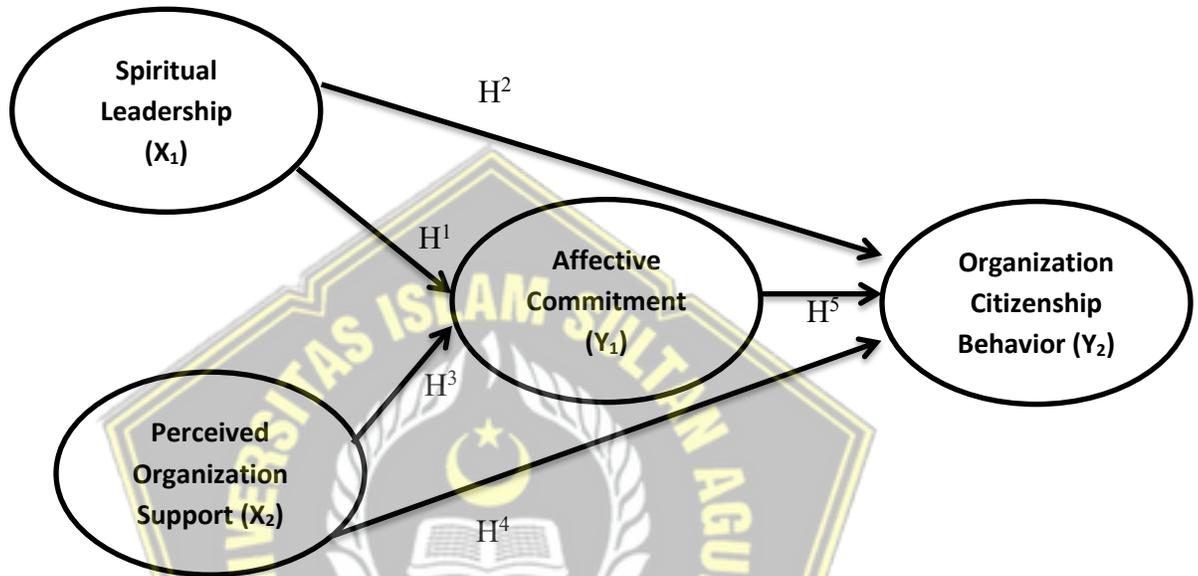
Dari uraian penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*



## 2.5 Model Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan dengan hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1

### Model Empirik Penelitian

Berdasarkan gambar 2.1 diatas, terdapat 2 model. Model Pertama yaitu pengaruh *spiritual leadership* (X<sub>1</sub>) dan *perceived organization support* (X<sub>2</sub>) terhadap *affective commitment* (Y<sub>1</sub>) yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan kedua. Sedangkan pada model yang kedua yaitu adanya pengaruh langsung antara dua variabel bebas yaitu *spiritual leadership* (X<sub>1</sub>), *perceived organization support* (X<sub>2</sub>) dan *affective commitment* (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel terikat *organization citizenship behavior* (Y<sub>2</sub>) yang ditunjukkan pada hipotesis ketiga, keempat, dan kelima.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan *metode kuantitatif*. *Explanatory research* adalah untuk menguji hubungan antar-variabel yang dihipotesis akan. Pada jenis penelitian ini, jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel; untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya; atau apakah sesuatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya (Mulyadi 2011). Alasan peneliti menggunakan metode ini yaitu untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara *spiritual leadership* dan *perceived organization support* terhadap *organization citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel intervening.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah bidang umum yang meliputi objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang perlu dikaji dan ditarik simpulannya (Amirullah 2015). Populasi pada penelitian ini adalah

jumlah karyawan UMKM batik yang ada di kampung batik Semarang yang berjumlah 184 karyawan.

**Tabel 3.1**

**Data Jumlah Karyawan UMKM Batik Semarang**

No	Nama UMKM Batik	Jumlah Karyawan
1.	Semi Batik	15
2.	Padma Sari	9
3.	Batik Handayani	16
4.	Razaka	9
5.	Ending Batik	14
6.	Sugma Batik	13
7.	Fizhan Batik	13
8.	Hadisti Batik	16
9.	Batik Mutiara Hasta	13
10.	Batik Lukis Djago	9
11.	Batik Figal	13
12.	Arie Batik	11
13.	Batik Pasha	9
14.	Batik Non	11
15.	Batik Tri Asta	13
Jumlah Karyawan		184

Sumber: UMKM Batik Semarang 2020

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam hal ini, sample harus bersifat representatif dan mampu mewakili seluruh jumlah populasi yang ada (Baihaqi, 2015). Karena didalam penelitian ini mempunyai keterbatasan, maka

peneliti akan mengambil sampel sebesar 100 berdasarkan 184 populasi yang ada pada karyawan UMKM batik yang ada di kampung batik Semarang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang bersumber atau dikumpulkan secara langsung dan pertama kali oleh peneliti tanpa perantara (Ajayi, 2017). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada karyawan UMKM Batik di Kampung Semarang. Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel yang telah disajikan dengan menggunakan skala diferensial semantic 1-7 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju

#### **2. Data Sekunder**

Data Sekunder merupakan data yang bersumber atau data yang telah dikumpulkan maupun dihasilkan oleh orang lain, melalui perantara (Ajayi, 2017). Data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat data primer yang didapat. Data sekunder ini diperoleh dari berbagai literatur yang bersumber dari jurnal terdahulu, artikel dan perangkat lain yang mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data primer dengan metode survei untuk memperoleh opini responden (Pujihastuti

2010). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala semantik diferensial. Skala semantik diferensial merupakan skala dengan karakteristik bipolar atau dua kutub seperti baik-tidak baik, setuju-tidak setuju. Skala ini dapat digunakan untuk mengukur sikap dan tersusun dalam satu garis dimana jawaban yang sangat negatif berada dibagian kiri garis dan jawaban yang sangat positif berada dibagian kanan garis. Data yang diukur dengan skala diferensial semantik merupakan data interval. Skala dalam penelitian ini menggunakan rentang poin 1-7 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Contoh penggunaan sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Contoh Skala Diferensial Semantik**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

### 3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel studi dan indikator pengukuran yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Definisi operasional dan pengukuran variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	<i>Spiritual leadership</i> (X1)	kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya	1. Visi yang jelas dan menginspirasi 2. Memiliki kepedulian yang

		<p>memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui calling (perasaan memiliki makna) dan membership (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera berdasarkan etika religius dan kecerdasan spiritual, mendasarkan pada iman dan hati nurani. (Fry 2003, 2005) dan (Sa-lehzadeh et al., 2015)</p>	<p>tulus terhadap orang lain</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi</li> <li>4. Menjunjung tinggi integritas dan kejujuran</li> <li>5. Teladan bagi orang lain</li> </ol>
2.	<i>Perceived Organization Support</i> (X2)	<p>dukungan organisasi adalah hubungan antara karyawan dengan perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, menghargai kontribusi karyawan, dengan melihat tingkat kepedulian serta kepekaan perusahaan terhadap aset perusahaan yaitu sumber daya manusia. (Andrade &amp; Neves, 2022) dan (Getachew &amp; Zhou, 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan</li> <li>2. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan</li> <li>3. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan</li> <li>4. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik</li> <li>5. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja</li> </ol>
3.	<i>Affective commitment</i> (Y1)	<p>Affective commitment adalah perasaan karyawan terhadap organisasi yang terikat secara emosional sehingga mengidentifikasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perasaan nyaman berkarir di organisasi</li> <li>2. Memiliki ikatan emosional kuat terhadap perusahaan</li> </ol>

		dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat secara mendalam, dan menetap dalam organisasi tersebut karena menginginkannya. (Parinding 2017) dan (Bouraoui 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mendedikasikan waktu dan kemampuannya bagi perusahaan</li> <li>4. Profesionalitas kerja yang tinggi</li> </ol>
4.	<i>Organization citizenship behavior</i> (Y2)	Organization citizenship behavior merupakan perilaku extra-role atau perilaku di luar peranan (job description) yang telah ditentukan oleh perusahaan, timbul karena adanya sikap prososial dan atas dasar kerelaan pribadi dari karyawan. (Greenberg & Baroon 2008), dan (Tabassum 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat dan kesulitan</li> <li>2. Berperilaku sopan santun dan hormat terhadap sumber daya manusia</li> <li>3. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya</li> <li>4. Tanggung jawab dan patuh terhadap organisasi</li> </ol>

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Merupakan suatu data yang digunakan untuk mengetahui gambaran awal dari data yang telah diperoleh. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengubah sekumpulan data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami yang berbentuk informasi yang lebih

ringkas (Ashari et al. 2017). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan *software Partial Least Square (PLS)*.

### **3.6.2 Analisis Statistik Deskriptif**

Statistika deskriptif adalah bagian statistika mengenai pengumpulan data, penyajian, penentuan nilai-nilai statistika, pembuatan diagram atau gambar mengenai sesuatu hal, disini data yang disajikan dalam bentuk yang lebih mudah dipahami atau dibaca (Nasution 2017). Statistik dekritif adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna (Muslim2022).

### **3.6.3 Analisis Structural Eqation Model (SEM)**

Dalam penelitian ini, dianalisa menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan menggunakan *software Partial Least Square (PLS)*. *Structural Equation Model (SEM)* merupakan suatu gabungan yang dihasilkan melalui sistem persamaan yang menetapkan struktur hubungan antara variabel kuantitatif yang teramati dan tidak teramati (laten) (McQuitty & Wolf, 2013)

### 3.6 4 Partial Least Square (PLS)

*Partial Least Square (PLS)* merupakan suatu metode alternatif yang digunakan untuk mengelola Structural Equation Model (SEM) dan bertujuan untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki oleh metode SEM. Metode PLS ini juga merupakan suatu metode yang tidak didasarkan banyak asumsi (Meilita et al., 2016). Analisis data dengan PLS dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu (Handayani & Darma, 2021) :

#### 1. *Outer Model (Pengujian Model)*

Merupakan suatu model pengukuran yang mendefinisikan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya (Meilita et al., 2016). Menurut model pengukuran ini juga menspesifikasi hubungan yang terjadi antar variabel laten dengan indikatornya (Usada et al., 2016). Terdapat dua indikator yang dimiliki oleh Outer Model ialah reflektif dan formatif (Usada et al., 2016). Outer Model ini memiliki beberapa uji, yaitu (Usada et al., 2016) :

##### 1. *Convergent Validity*

Bertujuan untuk mengukur besarnya kolerasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi ini, melalui pemeriksaan individual item realibility, dapat dilihat melalui standardized loading factor. Yang dimana,

standardized factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Suatu korelasi dapat dikatakan valid apabila nilai yang dimiliki  $>0,7$  (Irwan & Adam, 2015)

## 2. *Discriminant Validity*

Model pengukuran ini dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar dibandingkan ukuran konstruk lainnya, maka dapat dikatakan konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik dari pada konstruk lainnya.

Apabila nilai AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi konstruk, maka discriminant validity yang baik dapat tercapai. Dengan nilai AVE  $>0.5$  (Irwan & Adam, 2015)

## 3. *Composite Reliability*

Dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable apabila nilai composite reliability

$> 0,8$  dan dapat dikatakan cukup apabila nilainya  $> 0,6$  (Irwan & Adam, 2015)

## 4. *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* berfungsi memperkuat uji reliabilitas, yang dimana konsistensi setiap jawaban

diujikan. Dalam penelitian ini, Cronbach alpha dapat dikatakan baik apabila  $a > 0,5$  dan dapat dikatakan cukup baik apabila nilainya  $a > 0,3$  (Irwan & Adam, 2015).

## 2. *Inner Model (Evaluasi Model Struktural)*

Bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk laten (Usada et al., 2016). Dapat dievaluasi dengan melihat presentase varians yang dijelaskan yaitu dengan melihat R-Square untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone- Geisser Q-S quaretest* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Irwan & Adam, 2015).

### 1. $R^2$

Koefisien determinasi  $R^2$  merupakan cara yang bertujuan untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (Furadantin, 2018).

Apabila nilai  $R^2$  sebesar 0,75 maka menunjukkan bahwa model kuat. Apabila nilai sebesar 0,50 maka menunjukkan moderat, dan apabila menunjukkan nilai 0,25 maka menunjukkan model lemah (Yuvianita et al., 2022)

### 2. $Q^2$

Q-square digunakan untuk mengetahui nilai predictive relevance. Nilai Q-Square  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang akurat

terhadap konstruk tertentu, sedangkan nilai Q-Square  $< 0$  menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang kurang (Sarstedt et al., 2021). Apabila nilai  $Q^2$  sebesar 0,02 maka menunjukkan model predictive relevance lemah. Apabila nilai sebesar 0,15 maka menunjukkan model predictive relevance moderate, dan apabila nilai sebesar 0,35 maka menunjukkan model predictive relevance kuat (Nugrahaeni et al., 2023).

### 3.6.5 Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Statistik uji yang digunakan ialah statistik t atau uji t, dengan hipotesis seperti berikut (Irwan& Adam, 2015):

1. Hipotesis Statistik untuk Outer Model

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

2. Hipotesis Statistik untuk Inner Model

Variabel laten eksogen terhadap endogen

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

3. Penerapan Metode Resampling

Memungkinkan berlakunya sebuah data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta memerlukan sampel yang besar (minimum sampel 30).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis pada penelitian ini adalah para karyawan UMKM Batik Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Deskripsi rinci mengenai nresponden studi ini dijabarkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

#### Analisis Deskripsi Responden

No	Rincian Responden	Jumlah	Presentase
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	46	46%
	Perempuan	54	54%
2.	Usia		
	20-30 Tahun	73	73%
	31-35 Tahun	9	9%
	36-45 Tahun	11	11%
	>45 Tahun	7	7%
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMP	16	16%
	SMA	81	81%
	DIII	1	1%
	S1	2	2%
4.	Masa Kerja		
	<1 Tahun	31	31%
	2-3 Tahun	36	36%
	3-4 Tahun	17	17%

>5 Tahun	16	16%
Jumlah Responden Keseluruhan	100	

Mengacu pada Tabel 4.1 tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih mendominasi dibandingkan responden laki-laki. Ini artinya karyawan perempuan lebih dibutuhkan di UMKM Batik Semarang ini. Hal ini mayoritas yang menggeluti dunia perbatikan adalah perempuan karena cenderung mempunyai sikap yang lebih teliti. Dari segi usia responden yang berusia kurang dari 30 tahun berjumlah paling besar yaitu 73. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa karyawan sudah memasuki usia produktif. Dari segi pendidikan, responden dengan pendidikan terakhir SMA lebih mendominasi yang berjumlah 81. Melihat data diatas dapat menyimpulkan bahwa masih ada kekurangan lulusan perguruan tinggi yang ingin bekerja di dunia batik. Dari segi masa kerja, responden lebih dominan pada masa kerja kurang dari 3 tahun yang berjumlah 36. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah memberikan kinerja yang cukup baik.

#### 4.2 Analisis Deskripsi Variabel

Data deskriptif menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner maupun tanggapan responden. Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang variabel variabel penelitian, maka peneliti menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan menggunakan nilai

rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum. Melalui deskripsi ini akan diketahui sejauh mana persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. peneliti akan menyajikan secara terperinci tanggapan responden yang telah dikategorikan dengan skor 1 sebagai skor terendah dan skor 7 sebagai skor tertinggi. Interval skor tersebut akan dijelaskan dalam rangka memberikan gambaran yang rinci dan detail mengenai tanggapan responden.

$$I = \frac{R}{K} = \frac{7-1}{5} = 1,2$$

Keterangan:

I= Interval

R= Skor maksimal – Skor minimal

K= Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus di atas, maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 - 2,19

Rendah : 2,20 – 3,39

Sedang : 3,40 – 4,59

Tinggi. :4,60 – 5,79

Sangat Tinggi : 5,80 – 7,00

Berikut ini penulis memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap deskripsi jawaban kuesioner yang diterima sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi variabel *Spiritual Leadership* (X1)**

Indikator	STS							SS	Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7			
									100	
Visi yang jelas dan menginspirasi	2	0	0	11	12	48	27	100	5,93	
Memiliki kepedulian yang tulus terhadap orang lain	1	0	2	8	11	34	44	100	6,15	
Memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi	2	1	2	5	11	44	35	100	6,05	
Menjunjung tinggi integritas dan kejujuran	1	2	1	6	10	43	37	100	6,08	
Teladan bagi orang lain	2	0	1	6	7	46	38	100	6,15	
Total	8	3	6	36	51	215	181	500		

Sumber: Hasil Analisa Penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa untuk pertanyaan kuesioner pada variabel *Spiritual Leadership* (X1) terdiri dari 5 indikator, dengan skala STS sampai SS dari 1-7 memiliki jumlah yang berbeda-beda dengan jumlah responden 100.

**Tabel 4.3**  
***Perceived Organization Support* (X2)**

Indikator	STS						SS	Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6			
Organisasi menghargai usaha ukstra yang telah karyawan berikan	1	1	2	13	7	55	21	100	5,79
Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan	1	0	1	13	10	39	36	100	6,01
Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan	2	1	0	10	7	50	30	100	6,06
Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik	1	1	0	7	12	40	39	100	6,09
Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja	1	0	2	12	9	38	38	100	5,99
Total	6	3	5	55	45	222	164	500	

Sumber: Hasil Analisa Penulis (2024)

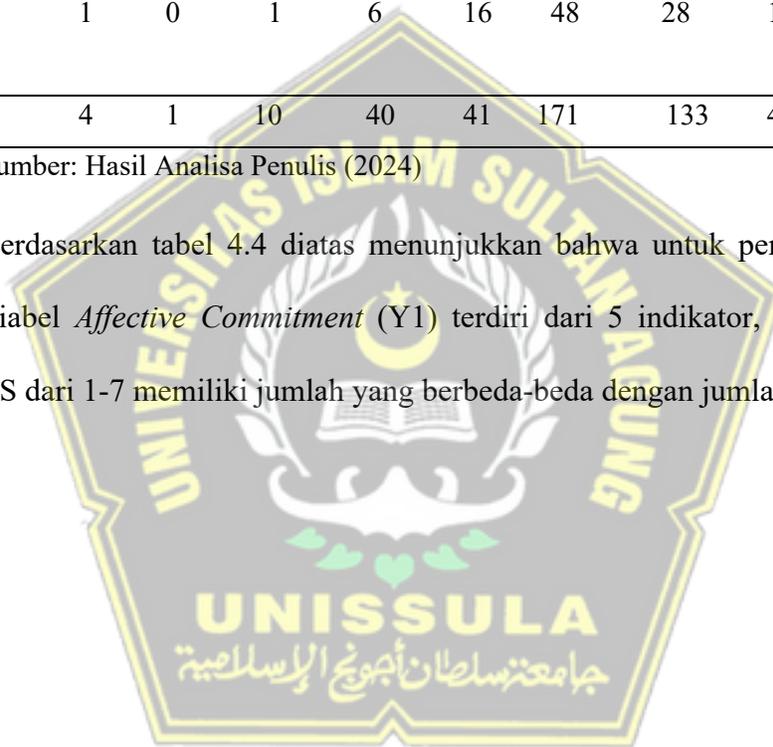
Berdasarkan tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa untuk pertanyaan kuesioner pada variabel *Perceived Organization Support* (X2) terdiri dari 5 indikator, dengan skala STS sampai SS dari 1-7 memiliki jumlah yang berbeda-beda dengan jumlah responden 100.

**Tabel 4.4**  
***Affective Commitment* (Y1)**

Indikator	STS					SS	Total	Rata-rata	
	1	2	3	4	5				
							100		
Perasaan nyaman berkarir di organisasi	1	1	5	13	10	44	26	100	5,76
Memiliki ikatan emosional kuat terhadap perusahaan	1	0	2	10	6	44	37	100	6,08
Mendedikasikan waktu dan kemampuannya bagi perusahaan	1	0	2	11	9	35	42	100	6,08
Profesionalitas kerja yang tinggi	1	0	1	6	16	48	28	100	6,00
Total	4	1	10	40	41	171	133	400	

Sumber: Hasil Analisa Penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa untuk pertanyaan kuesioner pada variabel *Affective Commitment* (Y1) terdiri dari 5 indikator, dengan skala STS sampai SS dari 1-7 memiliki jumlah yang berbeda-beda dengan jumlah responden 100.



**Tabel 4.5**  
***Organization Citizenship Behavior (Y2)***

Indikator	STS						SS	Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6			
Membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat dan kesulitan	1	0	2	6	7	54	30	100	6,06
Berperilaku sopan santun dan hormat terhadap sumber daya manusia	1	0	2	10	6	44	37	100	6,25
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya	1	0	1	4	8	44	42	100	6,27
Tanggung jawab dan patuh terhadap organisasi	1	0	0	5	5	44	45	100	6,34
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>186</b>	<b>154</b>	<b>400</b>	

Sumber: Hasil Analisa Penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa untuk pertanyaan kuesioner pada variabel *Organization Citizenship Behavior (Y2)* terdiri dari 5 indikator, dengan skala STS sampai SS dari 1-7 memiliki jumlah yang berbeda-beda dengan jumlah responden 100.

### **4.3 Pengujian Model Struktural (*Outer Model*)**

Model ini mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* dapat menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji yang dilakukan pada *outer model* menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

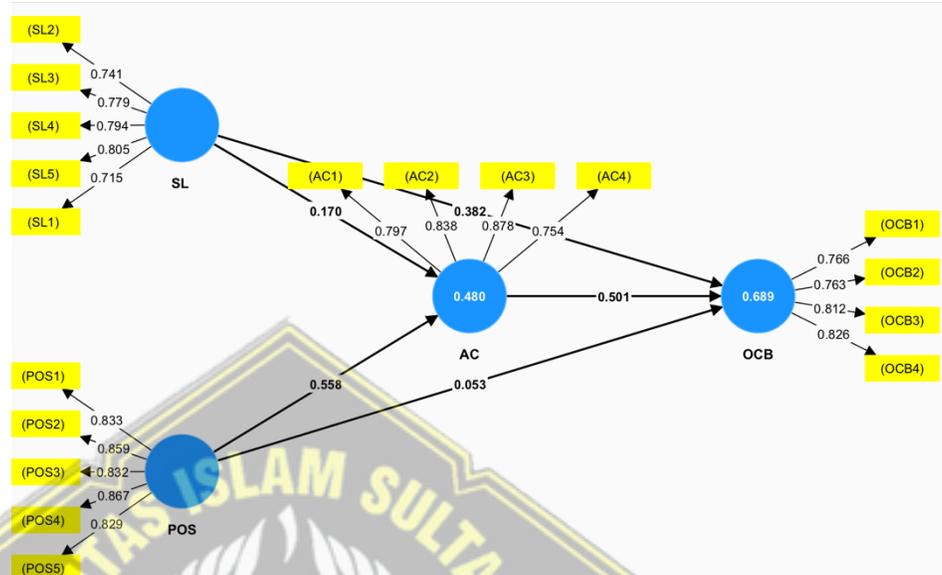
*Confirmatory factor analysis* konstruk digunakan untuk melihat validitas dari masing-masing indikator dan untuk menguji reliabilitas dari konstruk tersebut. Pada penelitian ini, kriteria validitas berdasarkan model indikator refleksif yang diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika nilai *Outer Loading* di atas 0.7 namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, dan ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang di atas 0.50. Reliabilitas konstruk diukur dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruk dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0.70 (Imam Ghozali, 2020).

#### 4.3.1 Uji Validitas

Berdasarkan metode PLS, pengujian validitas indikator refleksif dilakukan dalam 2 tahap. Tahap pertama yaitu pengujian *convergent validity* yaitu pengujian validitas berdasarkan nilai *Outer Loading* masing-masing konstruk, dan tahap selanjutnya adalah pengujian *discriminant validity* yaitu pengujian validitas berdasarkan perbandingan.

##### 1. Convergent Validity

Pengujian validitas tahap pertama digunakan untuk mengidentifikasi bahwa *unobserved variable* dapat diukur dengan



menggunakan masing-masing konstruk observed variable melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* atau biasa disebut dengan analisis faktor. Menurut Ghozali, suatu indikator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai faktor loading yang lebih besar dari 0,70.

Hasil dari Pengujian Validasi ditunjukkan pada table dan gambar sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Nilai Outer Loading**

Berdasarkan hasil pengelolaan data *outer loading* pada gambar diatas, indikator penelitian tersebut masing-masing telah memiliki nilai lebih dari 0,7 sehingga dikatakan valid.

**Tabel 4.6**

<b>Variabel</b>	<b>Kode Indikator</b>	<b>Outer Loading Value</b>	<b>Syarat</b>	<b>Keterangan</b>
	SL.1	0,741	>0,70	Valid
<b>XI</b>	SL.2	0,779	>0,70	Valid
<b>Spiritual</b>	SL.3	0,794	>0,70	Valid
<b>Leadership</b>	SL.4	0,805	>0,70	Valid
	SL.5	0,715	>0,70	Valid
	POS.1	0,833	>0,70	Valid
<b>X2</b>	POS.2	0,859	>0,70	Valid
<b>Perceived Organization</b>	POS.3	0,832	>0,70	Valid
<b>Support</b>	POS.4	0,867	>0,70	Valid
	POS.5	0,829	>0,70	Valid
<b>Y1</b>	AC.1	0,797	>0,70	Valid
<b>Affective</b>	AC.2	0,838	>0,70	Valid
<b>Commitment</b>	AC.3	0,878	>0,70	Valid
	AC.4	0,754	>0,70	Valid
<b>Y2</b>	OCB.1	0,766	>0,70	Valid
<b>Organization</b>	OCB.2	0,763	>0,70	Valid
<b>Citizenship</b>	OCB.3	0,812	>0,70	Valid

<b>Behavior</b>	OCB.4	0,826	>0,70	Valid
-----------------	-------	-------	-------	-------

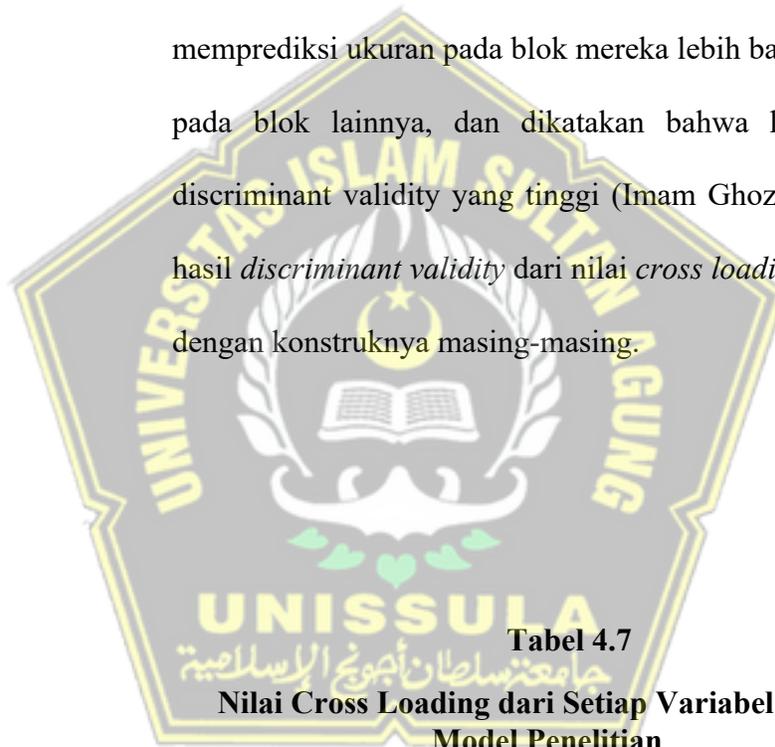
Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 4*

Dari tabel 4.6 dan gambar 4.1 dapat dilihat bahwa seluruh nilai Outer Loading dari masing-masing indikator di dalam variabel bernilai di atas 0.7. Hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator variabel *Spiritual Leadership*, *Perceived Organization Support*, *Affective Commitment* dan *Organization Citizenship Behavior* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Dalam Hair et, al (2021), evaluasi model reflektif terdiri dari *Loading Factor* >0,70 *Composite reliability* >70, *Cronbach's alpha* dan *average variance extracted* (AVE > 0,50 serta evaluasi validitas deskriminan yaitu Kriteria Fornell dan lacker serta HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) dibawah 0,90. Hasil di dalam tabel diatas merupakan hasil dari outer loading untuk setiap indikator-indikator yang dimiliki oleh tiap-tiap variabel laten yang didapat dari olah data menggunakan *smartPLS*.

## 2. Discriminant Validity

Pengujian validitas tahap kedua yaitu pengujian *discriminant validity*. Pengujian ini didasarkan dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Fornell-Larcker*. *Cross Outer Loading*

untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lain (Imam Ghozali, 2019). Apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya, dan dikatakan bahwa konstruk memiliki discriminant validity yang tinggi (Imam Ghozali, 2020). Berikut hasil *discriminant validity* dari nilai *cross loading* antara indikator dengan konstraknya masing-masing.



**Tabel 4.7**  
**Nilai Cross Loading dari Setiap Variabel dan Konstruk Model Penelitian**

Kode	Y1	Y2	X2	X1
Indikator	<i>(Affective Commitment)</i>	<i>(Organization Citizenship Behavior)</i>	<i>(Perceived organization Support)</i>	<i>(Spiritual Leadership)</i>
AC.1	0.797	0.534	0.565	0.436

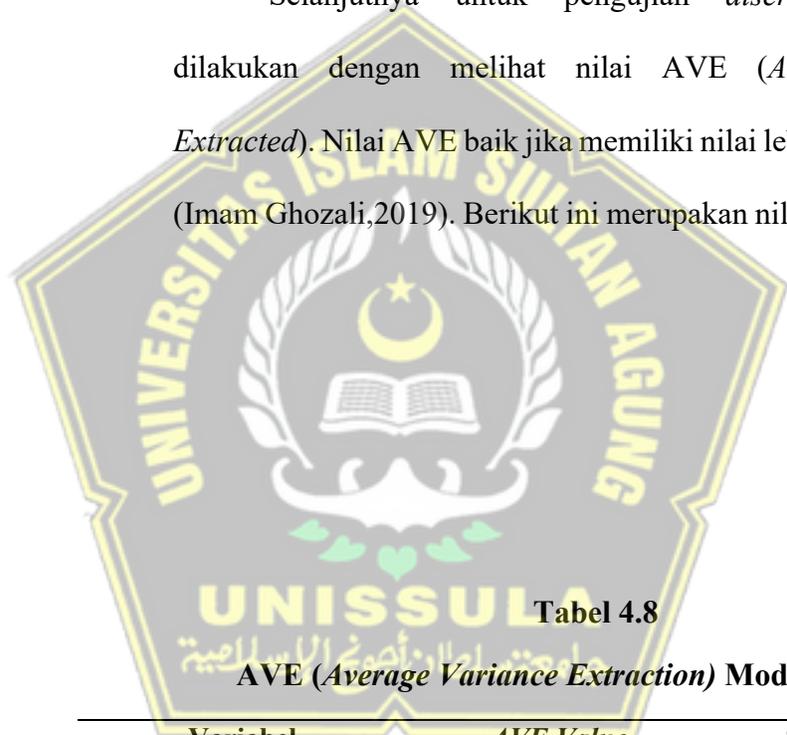
AC.2	0.838	0.622	0.506	0.474
AC.3	0.878	0.664	0.619	0.490
AC.4	0.754	0.654	0.539	0.499
OCB.1	0.650	0.766	0.565	0.564
OCB.2	0.639	0.763	0.568	0.556
OCB.3	0.525	0.812	0.458	0.596
OCB.4	0.580	0.826	0.546	0.539
POS.1	0.579	0.619	0.833	0.715
POS.2	0.552	0.582	0.859	0.613
POS.3	0.566	0.539	0.832	0.570
POS.4	0.601	0.561	0.867	0.616
POS.5	0.585	0.556	0.829	0.599
SL.1	0.380	0.526	0.445	0.715
SL.2	0.397	0.445	0.612	0.741
SL.3	0.423	0.566	0.568	0.779
SL.4	0.529	0.571	0.615	0.794
SL.5	0.486	0.609	0.595	0.805

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 4*

Dari tabel 4.7 terlihat bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh indikator AC.1 (Indikator variabel *Affective Commitment*) memiliki nilai Outer Loading 0.797 yang lebih tinggi daripada nilai Outer Loading di konstruk lainnya, yaitu 0.534, 0.565 dan 0.436. Tabel tersebut juga

menunjukkan bahwa indikator AC.1-AC.4 variabel *Affective Commitment* memiliki nilai *Outer Loading* di konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk laten menunjukkan *discriminant validity* yang baik karena dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selanjutnya untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE baik jika memiliki nilai lebih besar dari 0,50 (Imam Ghozali,2019). Berikut ini merupakan nilai dari table AVE:



**Tabel 4.8**  
**AVE (*Average Variance Extraction*) Model Penelitian**

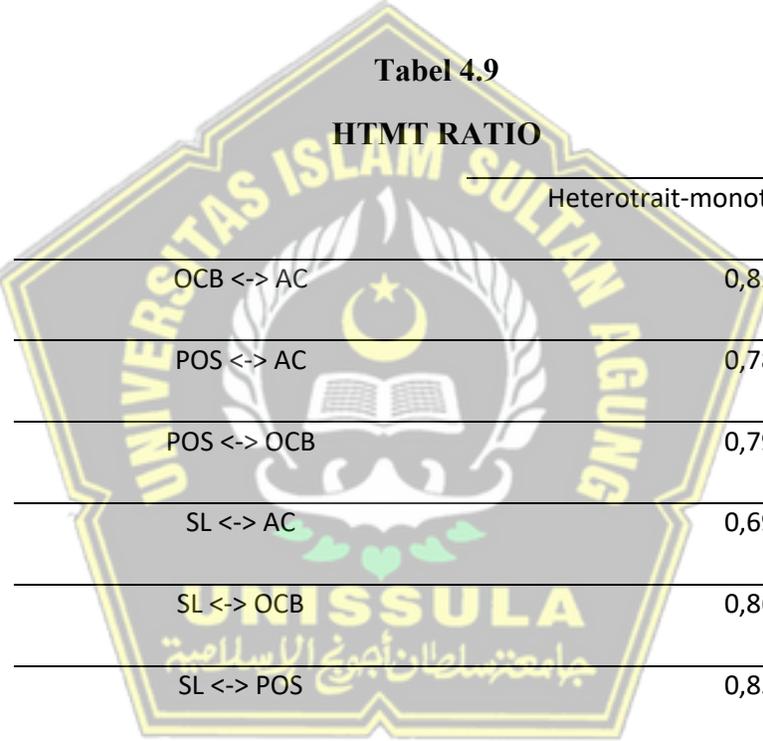
Variabel	AVE Value	Standar AVE
X1 <i>Spiritual Leadership</i>	0.589	0.5
X2 <i>Perceived Organization Support</i>	0.713	0.5
Y1 <i>Affective Commitment</i>	0.670	0.5
Y2 <i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.628	0.5

Sumber: Hasil Analisis menggunakan *SmartPLS4*

Tabel 4.8 diatas menunjukkan nilai AVE dari model penelitian. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa AVE Value untuk semua variabel penelitian telah bernilai di atas 0.5 sehingga nilai AVE untuk pengujian *discriminant validity* sudah memenuhi pengujian selanjutnya. Selanjutnya untuk pengujian pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *HTMT Ratio*. Berikut merupakan nilai *HTMT Ratio*

**Tabel 4.9**

**HTMT RATIO**



	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
OCB <-> AC	0,821
POS <-> AC	0,788
POS <-> OCB	0,793
SL <-> AC	0,695
SL <-> OCB	0,869
SL <-> POS	0,856

Sumber: Hasil Analisis menggunakan *SmartPLS4*

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *HTMT-Ratio* dari model penelitian. Dapat dilihat bahwa dari tabel tersebut nilai nilai korelasi item-item pengukur konstruk asosiasinya lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik, dalam hal ini

nilai HTMT-Ratio semua variabel kurang dari 0,9. Dengan demikian, uji *Discriminant Validity* telah terpenuhi begitupun dengan uji *Convergent Validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah Valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali, 2020). Berdasarkan metode PLS, reliabilitas indikator pada penelitian ini ditentukan dari nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* untuk setiap blok indikator. *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Ghazali, 2020).

Pengujian lainnya untuk mengevaluasi *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua macam ukuran yaitu *composite reliability* dan *Cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Tahap pertama, konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,70 (Imam Ghozali, 2019). Berikut hasil output dari *outer model* dari *composite reliability*.

**Tabel 4.10**

**Nilai Realibility dari model penelitian**

Variabel	Composite reliability
X1 Spiritual Leadership	0,832
X2 Perceived Organization Support	0,900
Y1 Affective Commitment	0,837
Y2 Organization Citizenship Behavior	0,801

Tabel 4.10 diatas merupakan tabel nilai *composite reliability* dari model penelitian

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.7. Untuk Nilai *Spiritual Leadership* 0,832, *Perceived Organization Support* 0,900, *Affective Commitment* 0,837, dan *Organization Citizenship behavior* sebesar 0,801. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel sudah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji reliabilitas yang ke dua adalah *Cronbachs Alpha*. *Cronbachs Alpha* adalah uji ini adalah Cronbac statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas cronbacht atau data psikometrik. Menurut Cronbach, (1951) konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* lebih dari 0.60. dibawah ini merupakan nilai *Cronbachs Alpha* dalam penelitian ini.

**Tabel 4.11**  
**Cronbachs Alpha**

Variabel	Cronbach's alpha
X1 Spiritual Leadership	0,825

X2 Perceived Organization Support	0,899
Y1 Affective Commitment	0,834
Y2 Organization Citizenship Behavior	0,802

Tabel 4.11 diatas merupakan tabel nilai *cronbachs alpha* dari model penelitian

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach alpha semua variabel diatas >0,60 yang artinya nilai Cronbach alpha telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel.

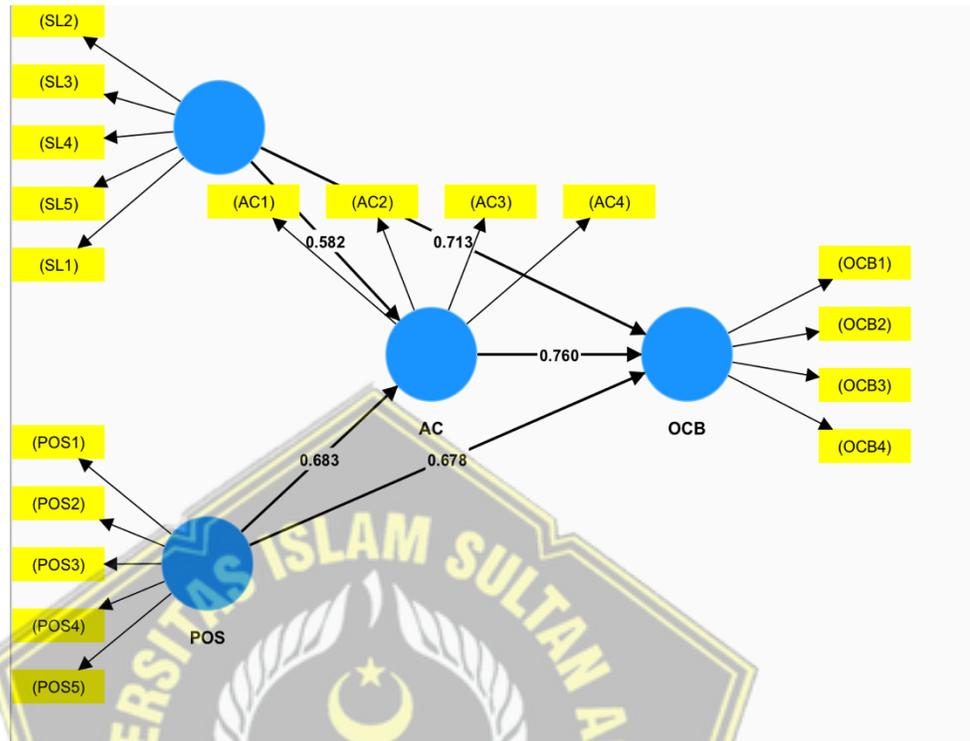
#### 4.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai  $R^2$  (R-square), *Godness of Fit* (Gof), dan koefisien path.



Gambar 4.2

## Inner Model



Sumber: Hasil Analisis menggunakan *SmartPLS4*

### 4.4.1 Inner VIF (Variance Inflated Factor)

Model ini memeriksa tidak adanya multikolonier antara variabel dengan ukuran Inner VIF. Nilai Inner VIF dibawah 5 menunjukan tidak ada multikolonier antara variabel, Hair et al (2021).

**Tabel 4.12**

**Nilai Inner VIF**

	OCB	AC
AC	1,922	

<b>OCB</b>		
<b>POS</b>	2,803	2,205
<b>SL</b>	2,260	2,205

Sumber: Hasil Analisis menggunakan *SmartPLS4*

Tabel tersebut menunjukkan hasil estimasi nilai inner VIF < 5 , maka tingkat multikolonier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dan SEM PLS bersifat robust (tidak bias).

#### 4.4.2 Uji Kebaikan Model / *Goodness of Fit Index (GoF)*

Tujuan melakukan pengujian Goodness of Fit Index (GoF) adalah untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,649 \times 0,584^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,221}$$

$$\text{GoF} = 0,470$$

Keterangan

$$\text{AVE} = (0,670 + 0,628 + 0,713 + 0,589)/4 = 0,649$$

$$\text{R Square} = (Y1 + Y2)/2 = 0,584$$

Hasil perhitungan *Goodness of Fit Index* (GoF) menunjukkan nilai 0,470. Menurut (Puri & Lisiantara, 2023), nilai GoF *small* = 0,05, *GoF medium* = 0,1 dan GoF besar = 0,25. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara keseluruhan adalah baik karena nilai *Goodness of Fit Index* (GoF) lebih dari 0,25 (skala besar GoF).

#### 4.4.3 Uji Koefisien Determinasi / R Square ( $R^2$ )

Evaluasi *inner model* dilakukan dengan melihat Koefisien Determinasi. Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati nilai 1. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel independen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel dependen. (Yamin & Kurniawan, 2020) menjelaskan kriteria batasan nilai  $R^2$  ini dalam tiga klasifikasi yaitu nilai  $R^2 = 0,67$ , 0,33, dan 0,19 sebagai substansial, moderat, dan lemah.

**Tabel 4.13**

**Nilai *R Square* ( $R^2$ ) dari Model Penelitian**

	R-square	R-square adjusted
<i>Affective commitment</i> (Y1)	0,480	0,469

<i>Organization citizenship behavior (Y2)</i>	0,689	0,679
---	-------	-------

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 4*

Dari tabel diatas adanya hubungan antar konstruk berdasarkan nilai *R-Square* dapat dijelaskan bahwa variabel *Affective commitment* adalah sebesar 0,480 hal ini menunjukkan bahwa 48% variabel *Affective commitment* dapat dipengaruhi oleh variabel *Spiritual leadership* dan *perceived organization support*. Sedangkan sisanya 52% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Dari tabel diatas adanya hubungan antar konstruk berdasarkan nilai *R-Square* dapat dijelaskan bahwa variabel *Organization Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,689 hal ini menunjukkan bahwa 68,9% variabel *Organization citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh variabel *spiritual leadership*, *perceived organization support* dan *affective commitment*. Sedangkan sisanya 31,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti

Uji selanjutnya adalah uji Q-Square. Nilai Q2 dalam pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai Q2 (*Predictive relevance*). Nilai Q2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model juga parameternya. Nilai Q2 > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q2 < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki

*predictive relevance*. Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai Q-Square:

$$\begin{aligned} \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,689)] \\ &= 0,57958 \text{ atau } 0,579 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian diatas didapat nilai Q-Square sebesar 0,579. Nilai tersebut menjelaskan keragaman dari data penelitian dapat dijelaskan model penelitian sebesar 57,9%, sedangkan sisanya sebesar 42,1% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil perhitungan tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### 4.5 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

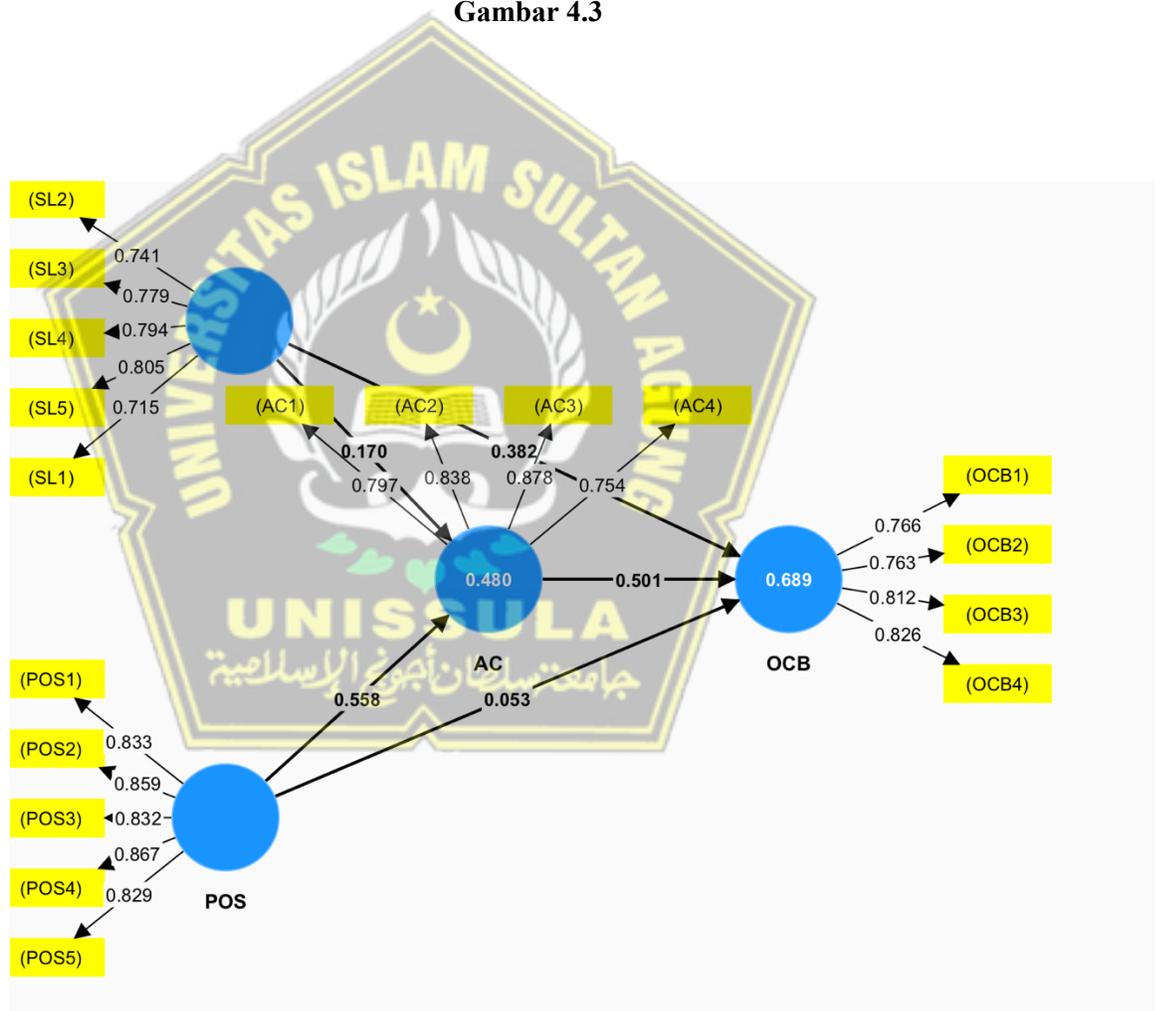
Pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Perhitungan Uji hipotesis dengan menggunakan *SmartPLS 4* dapat dilihat dari nilai *Path Coefficient*, yaitu nilai t-statistik dari hubungan antar variabel dalam penelitian. tatistik uji t dengan menggunakan rumus atau dengan menggunakan *SmartPLS 4* dapat dilihat dari perbandingan antara nilai uji t dengan nilai pada t tabel dengan df sebesar  $n-k = 100-4 = 96$  sebesar 1.96 dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Cara pengambilan keputusan adalah:

- Jika *P-Values* > 0,05 atau t hitung < t tabel, Ho diterima dan Ha ditolak.

- Jika  $P\text{-Values} < 0,05$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software SmartPLS 4* dapat dilihat pada sebagai berikut:

**Gambar 4.3**



**Tabel 4.14**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Result
AC -> OCB	0,501	0,490	0,116	4,306	0,000	Positif Signifikan
POS -> AC	0,558	0,574	0,172	3,244	0,001	Positif Signifikan
POS -> OCB	0,053	0,049	0,150	0,353	0,724	Negatif Signifikan
SL -> AC	0,170	0,158	0,168	1,007	0,314	Negatif Signifikan
SL -> OCB	0,382	0,393	0,128	2,974	0,003	Positif Signifikan

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 4*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization citizenship behavior*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 4,306 dengan besar pengaruh sebesar 0,501 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p value <0,05, maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama **diterima**.
2. Hipotesis kedua menguji apakah *perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective commitment*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 3,244 dengan besar pengaruh sebesar 0,508

dan nilai p-value sebesar 0,001. Dengan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p value  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama **diterima**

3. Hipotesis ketiga menguji apakah *perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization citizenship behavior*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 0,353 dengan besar pengaruh sebesar 0,053 dan nilai p-value sebesar 0,724. Dengan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p value  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama **ditolak**.
4. Hipotesis keempat menguji apakah *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective commitment*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 1,007 dengan besar pengaruh sebesar 0,170 dan nilai p-value sebesar 0,314. Dengan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p value  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama **ditolak**.
5. Hipotesis kelima menguji apakah *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization citizenship behavior*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 2,974 dengan besar pengaruh sebesar 0,382 dan nilai p-value sebesar 0,003. Dengan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p value  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama **diterima**.

#### 4.6 Uji Path Analysis

Uji path analysis merupakan metode untuk mengevaluasi peran mediasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode bootstrapping yang terintegrasi dalam aplikasi SmartPLS, dan hasilnya dicatat pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Nilai *Specific Indirect Effects Hipotesis*

Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
SL → AC → OCB	0,085	0,078	0,084	1,013	0,311
POS → AC → OCB	0,279	0,280	0,106	2,645	0,008

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 4*

Dengan merujuk pada tabel diatas, uji mediasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- a. Hubungan langsung  $X1 \rightarrow Y2$  (*Spiritual leadership terhadap organization citizenship behavior*) adalah positif, sedangkan hubungan tidak langsung  $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$  (*Spiritual Leadership terhadap organization citizenship behavior melalui affective commitment*) adalah negative signifikan. Dengan nilai t-statistik 1,013 dan p-values 0,311. Hal ini menyimpulkan bahwa, variabel *affective commitment* tidak mampu memediasi antara *spiritual leadership* terhadap *organization citizenship behavior*.
- b. Hubungan langsung  $X1 \rightarrow Y2$  (*Perceived organization support terhadap organization citizenship behavior*) adalah negatif. Sedangkan hubungan tidak langsung  $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$  (*Perceived organization support terhadap organization citizenship behavior melalui affective commitment*) adalah positif

signifikan. Dengan nilai t-statistik 2,645 dan p-value 0,008. Hal ini dapat menyimpulkan bahwa, terdapat hubungan efek mediasi dan variabel *affective commitment* mampu memediasi hubungan antara *perceived organization support* terhadap *organization citizenship behavior*.

#### **4.7 Pembahasan Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak *spiritual leadership*, *perceived organization support* dan *affective commitment* terhadap *organization citizenship behavior* di UMKM Batik Semarang. Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa dari 5 hipotesis yang diajukan, 3 hipotesis diterima dan 1 hipotesis ditolak. Berikut hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini:

##### **4.7.1. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Affective Commitment**

Spiritual Leadership dapat memberikan dorongan adanya nilai-nilai spiritual seperti integritas, empati, dan kejujuran dengan hal tersebut dapat meningkatkan rasa keterkaitan emosional dalam menjalankan pekerjaan di UMKM Batik. Dengan demikian, budaya Spiritual Leadership dalam UMKM Batik dapat berperan sebagai katalisator yang memperkuat Affective Commitment karyawan dengan menciptakan lingkungan yang memperkuat nilai-nilai, hubungan yang bermakna, dan penghargaan atas kontribusi individu. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan UMKM Batik secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, temuan dari uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat dampak positif dan signifikan dari *spiritual leadership* terhadap *Affective Commitment*. Hasil penelitian ini mendukung konsep teoritis yang telah diusulkan Haldorai (2020) yang menurut penelitian ini keterlibatan *spiritual leadership* tidak mempengaruhi loyalitas atau *affective commitment* terhadap organisasi, karena karyawan secara pribadi mengalami kepemilikan psikologis atas kerjanya. Oleh karena itu, adanya *spiritual leadership* tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan *affective commitment* terhadap organisasi. Namun, ada kemungkinan bahwa karyawan dapat memandang *spiritual leadership* sebagai aspek terpisah dari pekerjaan dan organisasi itu sendiri. Dalam konteks ini, kehadiran *spiritual leadership* mungkin tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *affective commitment* terhadap organisasi. Sehingga, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa *spiritual leadership* memiliki dampak *affective commitment*, produktivitas, dan kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Bodla et al. (2013). Temuan ini juga berbeda dengan penelitian Jireh & Kodrat (2018) yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* dapat membantu memperkuat kondisi spiritual yang pada gilirannya akan meningkatkan nilai-nilai kemanusiaan yang positif dan *affective commitment*.

Dari hasil pembahasan diatas untuk meningkatkan suatu *spiritual leadership* terhadap *affective commitment* dapat dilakukann dengan cara atau Langkah-langkah dibawah ini :

1. Pendidikan dan Pelatihan: Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada pemimpin dan manajer UMKM Batik tentang prinsip-prinsip Spiritual Leadership. Ini bisa mencakup pembelajaran tentang nilai-nilai spiritual, kemampuan empati, dan teknik komunikasi yang mendukung.
2. Penguatan Budaya Organisasi: Membangun budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, integritas, empati, dan perhatian terhadap kesejahteraan kolektif. Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi yang konsisten tentang nilai-nilai tersebut dan mendorong perilaku yang sesuai dari semua anggota organisasi.
3. Pemberdayaan Karyawan: Memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas mereka. Pemimpin yang memberdayakan karyawan cenderung memperkuat hubungan dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
4. Mengembangkan Hubungan yang Bermakna: Membangun hubungan yang bermakna antara pemimpin dan karyawan dengan mendengarkan, memberikan dukungan, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat keterikatan emosional.
5. Memberikan Makna pada Pekerjaan: Mengkomunikasikan visi yang inspiratif tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta membantu karyawan mengaitkan pekerjaan mereka dengan tujuan yang lebih besar. Memberikan

makna pada pekerjaan dapat meningkatkan rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

6. Pengakuan dan Apresiasi: Mengakui dan mengapresiasi kontribusi karyawan secara teratur.
7. Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi: Memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Memfasilitasi fleksibilitas waktu kerja dan memberikan dukungan untuk kesejahteraan holistik karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional.

#### **4.7.2. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior**

Dalam UMKM Batik spiritual leadership dapat memberikan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung, spiritual leadership mencakup aspek-aspek seperti visi yang inspiratif, nilai-nilai yang ditekankan, dan pengembangan kesadaran diri yang dalam. Dalam konteks UMKM batik, kepemimpinan spiritual yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam perilaku yang melebihi tugas-tugas formal mereka di mana norma-norma yang positif dan kepercayaan antar anggota tim dapat mendorong adopsi OCB. OCB adalah perilaku sukarela yang melebihi tugas-tugas formal yang diharapkan dari karyawan, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, atau mendukung tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Temuan penelitian ini mendukung teori Chen dan Yang (2012) menunjukkan bahwa pemimpin spiritual membantu karyawan mengalami pekerjaan yang bermakna dan memberi mereka rasa keanggotaan dalam pekerjaan serta mempengaruhi OCB karyawan. Yang dkk. (2019) menemukan SL berhubungan positif dengan kinerja tim dan OCB tim melalui iklim kebermaknaan. Kaya (2015, p. 597) menemukan hasil positif pada sampel guru, menyatakan bahwa SL memprediksi keempat dimensi OCB, khususnya dimensi kebajikan sipil. Terdapat dukungan yang kuat untuk hal tersebut hubungan antara SL, ikatan kelangsungan hidup spiritual, dan OCB (Madison & Kellermanns, 2013). Dengan demikian, SL dapat berkontribusi terhadap OCB dengan membantu karyawan mengenali makna pekerjaan mereka, menciptakan kesamaan perspektif, nilai-nilai bersama, dan peningkatan komitmen organisasi, partisipasi, kemampuan, dan produktivitas.

Dalam penemuan diatas, dapat membantu Perusahaan khususnya UMKM Batik sebagai Perusahaan yang bergerak dibidang seni untuk mengambil Langkah-langkah dalam peningkatan extra-role karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Pemimpin perlu secara terbuka dan konsisten mengkomunikasikan visi organisasi yang inspiratif dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi kepada seluruh anggota tim.
2. Berikan karyawan kebebasan dan tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan mengambil inisiatif dalam meningkatkan proses kerja atau memperbaiki masalah
3. Hargai dan akui kontribusi sukarela karyawan secara terbuka dan secara konsisten. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam perilaku OCB.
4. Lakukan evaluasi rutin terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan terkait perilaku OCB.

Dengan cara atau Langkah-langkah diatas mengharapkan agar UMKM Batik konsisten menerapkan strategi tersebut untuk memaksimalkan pekerjaan agar dapat memberikan keunggulan dalam usaha batik. Pada analisis ini, juga memberikan jawaban terhadap permasalahan kedua yang diajukan, yakni bahwa SL berdampak positif dan signifikan terhadap OCB terhadap UMKM Batik di Semaarang.

#### **4.7.3. Pengaruh Perceived Organization Support terhadap Affective Commitment**

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli

terhadap kesejahteraan mereka. Sementara Affective Commitment adalah tingkat keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi mereka, di mana mereka merasa terikat secara emosional dan ingin tetap berada di organisasi tersebut. Selain itu, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi juga cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kinerja terbaik. Mereka merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan UMKM Batik. Tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Ini dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kebahagiaan serta kepuasan kerja mereka.

Dengan membangun hubungan yang positif antara Perceived Organizational Support (POS) dan tingkat keterlibatan emosional karyawan, UMKM Batik dapat memperkuat budaya organisasi yang kuat. Budaya yang didasarkan pada saling menghargai dan peduli akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi dan terinspirasi untuk bekerja keras demi kesuksesan bersama. Dengan memahami pentingnya hubungan antara dukungan yang dirasakan dari organisasi dan tingkat keterlibatan emosional karyawan, pemilik UMKM Batik dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan dukungan yang mereka berikan kepada karyawan mereka. Hal ini dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan UMKM Batik.

Dalam penelitian ini, analisis hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Temuan ini sejalan dengan teori Artatio dkk (2015); Pangestuti (2018); Arshadi and Hayavi (2013); Harthantyo and Rahardjo (2017) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *affective commitment*.

Dalam temuan diatas, UMKM Batik harus mengoptimalkan *affective commitment* dengan atau Langkah-langkah di bawah ini:

1. Meningkatkan Keterlibatan Emosional: Karyawan yang merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi mereka cenderung memiliki tingkat *Affective Commitment* yang lebih tinggi
2. Mengurangi Tingkat Pergantian Karyawan: Karyawan yang memiliki tingkat *Affective Commitment* yang tinggi cenderung lebih cenderung untuk tetap tinggal di organisasi mereka daripada mencari kesempatan di tempat lain. Ini dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan di UMKM Batik, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan yang berkaitan dengan pergantian karyawan.
3. Meningkatkan Kinerja Karyawan: Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.
4. Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis: *Perceived Organizational Support* (POS) yang tinggi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif

dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

5. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat: Hubungan positif antara POS dan Affective Commitment dapat membantu membangun budaya organisasi yang kuat di UMKM Batik.

#### **4.7.4. Pengaruh Perceived Organization Support terhadap Organization Citizenship Behavior**

Perceived Organizational Support (POS) adalah pandangan karyawan terhadap tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pekerjaan mereka. POS dianggap penting dalam konteks organisasi karena memiliki potensi untuk meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Ketika karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung, mereka cenderung merasa nyaman dan terhubung dengan organisasi. Ini dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung organisasi di luar tugas-tugas mereka yang formal. Oleh karena itu, semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, semakin besar kemungkinan mereka akan menunjukkan perilaku OCB.

Dalam penelitian ini, temuan uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat dampak positif dan signifikan dari *Perceived Organization Support* terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Hasil ini berbeda dengan temuan teori dari Wayne et al. (1997) menemukan hubungan yang kuat antara perceived

organizational support dan OCB dan dari penelitian Osman et al. (2015), dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan manufaktur, karena ketika ketika karyawan menerima dukungan dari organisasi, mereka akan melakukan hal yang lebih bagi organisasi.

Dari hasil pembahasan diatas untuk meningkatkan *Perceived Organization Support* terhadap OCB karyawan dapat dilakukan dengan cara atau Langkah-langkah berikut ini :

1. Mendorong Partisipasi Aktif: Dorong karyawan untuk aktif terlibat dalam kegiatan atau inisiatif organisasi yang melampaui tugas-tugas mereka yang formal.
2. Berikan dukungan yang jelas kepada karyawan, baik dalam hal sumber daya, pelatihan, atau dukungan emosional.
3. Fokus pada membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, kerjasama, dan saling membantu di antara karyawan.
4. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan atau pembentukan kebijakan organisasi.
5. Komunikasikan secara terbuka dan konsisten nilai-nilai organisasi serta tujuan yang ingin dicapai kepada seluruh anggota tim.
6. Berikan umpan balik yang jujur dan konstruktif kepada karyawan tentang perilaku OCB mereka.

#### 4.7.5. Pengaruh Affective Commitment terhadap Organization Citizenship Behavior

Affective Commitment mencerminkan tingkat keterlibatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi mereka. Karyawan yang memiliki tingkat Affective Commitment yang tinggi cenderung merasa terikat secara emosional dengan organisasi, yang pada gilirannya dapat memotivasi mereka untuk berperilaku secara sukarela dan proaktif melalui OCB. Karyawan yang memiliki tingkat Affective Commitment yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang melebihi tugas-tugas formal mereka. Mereka merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan memiliki keinginan untuk berkontribusi positif untuk keberhasilan bersama, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka untuk menunjukkan OCB.

Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior. Temuan ini mendukung teori Ramadhanty & Kurniawan (2020) menyatakan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap penguatan OCB, sejalan dengan penelitian dari Nurjanah et al.(2020) yang menegaskan peran penting kepuasan kerja pada peningkatan derajat yang lebih tinggi dari OCB. Dalam konteks UMKM Batik, di mana interaksi antara karyawan dan organisasi cenderung lebih dekat dan personal, Affective Commitment dapat menjadi faktor yang sangat relevan dalam mempengaruhi

tingkat OCB. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan UMKM Batik tempat mereka bekerja cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela dan proaktif dalam mendukung kesuksesan organisasi. Hal ini dapat tercermin dalam perilaku seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, atau berpartisipasi dalam inisiatif organisasi. Dengan demikian, pemahaman tentang hubungan antara Affective Commitment dan OCB dalam konteks UMKM Batik menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Dengan memperkuat Affective Commitment karyawan, UMKM Batik dapat merangsang pertumbuhan dan peningkatan OCB, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan UMKM Batik Semarang.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *Spiritual Leadership* terhadap *Affective Commitment*, dampak *Spiritual Leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior*, dampak *Perceived Organization Support* terhadap *Affective Commitment*, dampak *Perceived Organization Support* terhadap *Organization Citizenship Behavior* dan dampak *Affective Commitment* terhadap *Organization Citizenship Behavior* di UMKM Batik Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis 100 kuesioner yang berisi pernyataan mengenai keempat variabel tersebut. Data penelitian dianalisis dengan kuantitatif dan untuk menguji hipotesis digunakan *inner model* atau pengukuran structural dengan SmartPLS. Setelah melakukan analisis data maka dapat diambil kesimpulan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan tidak signifikan antara *spiritual leadership* terhadap *affective commitment*.
2. Terdapat hubungan positif signifikan antara *spiritual leadership* terhadap *organization citizenship behavior*, dimana semakin tinggi *spiritual leadership* maka semakin tinggi *organization citizenship behavior*.

3. Terdapat hubungan positif signifikan antara *perceived organization support* terhadap *Affective commitment*, dimana semakin tinggi *perceived organization support* maka semakin tinggi *Affective commitment*.
4. Terdapat hubungan tidak signifikan antara *perceived organization support* terhadap *organization citizenship behavior*.
5. Terdapat hubungan positif signifikan antara *Affective commitment* terhadap *organization citizenship behavior*, dimana semakin tinggi *Affective commitment* maka semakin tinggi *organization citizenship behavior*.

## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ada beberapa saran yang dikemukakan pada penelitian ini sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan pertimbangan bagi instansi dan penelitian selanjutnya, adapun beberapa saran dapat dijelaskan di bawah ini:

1. Berkaitan dengan variabel *organization citizenship behavior* penelitian memiliki pengaruh besar dalam keterkaitan dengan variabel-variabel lain. Sehingga dalam hal ini pada UMKM Batik Semarang perlu meningkatkan *organization citizenship behavior* (OCB). Karena apabila karyawan memiliki *organization citizenship behavior* yang tinggi maka karyawan akan membantu rekan kerjanya sehingga akan menimbulkan keadaan yang lebih kondusif, kooperatif di lingkungan kerja
2. Bagi peneliti masa depan, ada potensi untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan model penelitian yang berbeda dan meluaskan cakupan

penelitian. Sebagai contoh, penelitian dapat diubah untuk mencakup area di luar Kota Semarang, mengenai UMKM Batik, dan menambahkan karakteristik yang berbeda yang lebih mendalam dan memperluas wawasan penelitian.

3. Penelitian berikutnya dapat mengatasi keterbatasan penelitian ini, yang terbatas pada kelompok responden yang relatif kecil, yaitu hanya karyawan di umkm batik semarang dengan jumlah responden sebanyak 100. Oleh karena itu, disarankan agar peneliti mendatang dapat memperluas jumlah responden menjadi setidaknya 250 untuk memastikan representasi data yang lebih normal.
4. Bagi peneliti masa depan, disarankan untuk memperbarui indikator affective commitment agar sesuai dengan konteks sektor penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat temuan hubungan negatif yang dapat menjadi pedoman bagi penelitian selanjutnya untuk memperkuat metodologi, menggali masalah lebih mendalam, dan memungkinkan penemuan konsep baru.
5. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 4 variabel saja yaitu *spiritual leadership*, *perceived organization support*, *affective commitment* dan *organization citizenship behavior*. Sehingga masih terdapat kekurangan yang seharusnya mampu mencakup kondisi sesungguhnya. Selain itu untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan beberapa variabel yang bisa mendukung peningkatan *organization citizenship behavior* disuatu organisasi atau perusahaan.

### 5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Proses pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada responden sehingga penelitian ini hanya berdasarkan pada data kuesioner. Hal ini dapat menimbulkan perbedaan persepsi dari responden dengan responden yang lain atau bahkan berbeda dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini tidak terlalu banyak, dikarenakan keterbatasan waktu yang cukup singkat dan metode penelitian yang digunakan belum sepenuhnya sempurna dan masih bisa diteliti lagi lebih lanjut dengan menggunakan metode yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Fauzi, R. U. A., Ditta, A. S. A., Idris, I., & Mohamad Yazid, M. F. (2020). ' *The Role of Perceived Benefits and Perceived Risks Towards The Consumers ' Purchase Intention Via E-Commerce : An Evidence From Indonesia*. Product Development in Islamic Book Publication Industry: A Case of Pustaka Salam Sdn. Bhd View Project DAMPAK,63(2s), 3257–3274.
- Ajayi, V. O. (2017). *Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data*, (September).
- Allen & Meyer.1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). *Perceived Organizational Support, Coworkers ' Conflictand Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict*. Administrative Sciences, 12(1).
- Anwar, S., Memon, H., & Jamali, N. M. (2020). *Examining the Association of Organizational Justice, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Business Strategies, 14(1), 99.
- Arinnandya, Q., & Hukama, L. D. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt Mnc Sky Vision Tbk*. JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam), 6(2), 55–63.
- Benefiel, M. (2005). *Paruh Kedua Perjalanan: Kepemimpinan Spiritual untuk Transformasi Organisasi*. Kwartalan Kepemimpinan, 16(5), 723-747.
- Eisenberger, dkk. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 500=507.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at Work*. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fry, L.W. (2003).” *Toward a theory of spiritual leadership*”. The Leadership Quartely. Vol.64 No.6, pp. 6834727.
- Getachew, D. S., & Zhou, E. (2018). *The Influences of Transformational Leadership On Collective Efficacy : The Moderating Role of Perceived Organisational Support*. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 10(4), 7-15
- Ghozali,Imam.2019. *Aplikasi Analisis Multivariete*. Semarang: Universitas Diponegoro

- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit - Undip
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2008. *Behavior In Organization. Eighth Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F. et al. (2021) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM) Using R, Practical Assessment, Research and Evaluation*.
- Hajevar, S. Y., & Kharazian, M. A. (2016). *Analyzing effect of organizational agility and intellectual capital on productivity of human resources through spiritual leadership (Case study: Social security organization of Chaharmahal and Bakhtiari)*. *International Business Management*, 10(10), 1893–1900.
- Harry, a. M. C. H. (2014). *Pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat employee engagement pada karyawan universitas sanata dharma*.
- Helmy. (2016). *Pengaruh Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBIMA)*, 4(1), 390–392.
- Indriasari, I. (2013). *Pengaruh Komitmen Afektif, Persepsi Saling Ketergantungan Tugas dan Keterlibatan Kerja terhadap Sharing Pengetahuan pada Auditor*. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(2), 146–166.
- Kukiay, Agustina N. 2017. *Pengaruh kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru*. *Jurnal Psikologi* Vol. 10 No. 2 Hal. 148-151
- Kusumastuti, A. F., & Nurtjahjanti, H. (2013). *Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional*. Pada Pekerja Pelaksana Di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 10(1), 13–21.
- Lestari, Indah Puji, Silianti, Diana K, Wulandari, G. A. (2015). *Pengaruh self efficacy dan organizational citizenship behavior ( OCB ) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening ( Studi Pada Kejaksanaan Negeri Jember ) The Effect of Self Efficacy and Organizational citizenship behavior*. *Jurnal Manajemen*.
- Liu, C.-L., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*. *Journal of World Business* Volume 45, Issue 3 , 237-249
- McShane, S.L., & Glinow, M.A.V. (2003). *Organizational Behavior : Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York: McGraw Hill.
- Meilita, et al. (2016). *Analisis Aplikasi Menggunakan PLS*. Semarang: Alfabet.

- Mulyadi. (2011), *Auditing edisi 6*, Jakarta : Salemba Empat
- Nooralizad, dkk (2011). *A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality*. Journal of Advance in Management, 4(5), 90–99.
- Organ, Dennis W., et.al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Owolabi, Ademola B. 2012. *Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria*. Journal of Research in World Economy. Vol. 3No. 1.
- Paille, P., et al. (2010). *Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave, and Citizenship at Organizational Level*. International Journal of Organizational Analyzis, Vol. 18, No. 1, 41-58.
- Parinding, R. G. (2017). *Analisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) cabang Ketapang*. MAGISTRA: Journal of Management, 1(2), 88-107.
- Percy, Ian, Going Deep, *Exploring Spirituality in Life and Leadership*. Rudi Ronald, (Jakarta: BIP, 2003)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bacharch, D. G. (2006). *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 26(3), 513–523.
- Pujihastuti, Isti. 2010. *Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian*. CEFARS : Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah. Vol. 2 No. 1
- Purba, Bonaraja, Astri Rumondang Banjarnahor, Ardhariksa Zukhruf Kurniullah, Unang Toto Handiman, Yuliyanto Budi Setiawan, Puji Hastuti, Marthinus Ismail, dkk. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Quraisy, A. (2020). *"Normalitas Data Menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov dan Saphiro-Wilk (Studi kasus penghasilan orang tua mahasiswa Prodi Pendidikan Matematika Unismuh Makassar)"*. J-HEST: Journal of Healt, Education, Economics, Science, and Technology, 3, 8.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. The Journal of Applied Psychology, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Salehzadeh, R., Pool, JK, Lashaki, JK, Dolati, H., & Jamkhaneh, HB (2015). *Mempelajari Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Organisasi: Studi Empiris Pada Industri Perhotelan*. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality

Research, 9(3), 346-359

Stephen P. Robbins, T. A. J. (2012). *Organizational Behavior (15th ed.)*.

Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). *Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective*. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2),

Tobroni. (2005). *Perilaku Kepemimpinan Spritual Dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam*. Disertasi, 1–377.

Uçar, D., & Ötken, A. B. (2010). *Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self- esteem*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85–105.

Vondey, M. (2010). *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1), hal. 4-27

Wayne, Sandy J; Shore, Lynn M; Bommer, William H; Tetrick, Lois E;. (2002). *The role of fair treatment and reward in perceptions of organizational support and leader-member exchange*. *Journal of Applied Psychology*, 390-598.

Wolf, M., & McQuitty, S. (2013). *Circumventing traditional markets: An empirical study of the marketplace motivations and outcomes of consumers' do-it-yourself behaviors*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 195–210. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210205>

Zhou, Yang. (2022). *Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19*. *Sustainability*. Vol. 14. pp. 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>.