Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi (JEBISMA)
Vol. 2 No. 2 Desember 2024 E-ISSN: 3030-9743

SINERGISITAS *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *OCB*: PERAN KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Tasnim Nikmatullah Realita
STIE Indocakti Malang
Email korespondensi: oniqueoniq@gmail.com

ABSTRAK

Dunia terus beralih dari manual ke otomatisasi dan digitalisasi yang memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk terus beroperasi meskipun sangat sedikit interaksi tatap muka. Seiring dengan perkembangan ini, perhatian pada faktor-faktor individu yang terkait dengan kinerja dan keberlanjutan organisasi meningkat. Melalui metode tinjauan literatur, makalah ini berupaya menangkap peran OCB, spiritualitas tempat kerja, dan variabel kepemimpinan dalam organisasi kewirausahaan sosial. Pendekatan penelitian menggunakan metode literature review dengan memindai dan mensintesa artikel yang relevan yang diterbitkan pada jurnal inernasional untuk dibangun kerangka konseptual. Hasil literatur riview menunjukkan bahwa kepemimpinan, spiritualitas tempat kerja, dan faktor OCB saling terkait dalam membangun iklim positif di tempat kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Jenis kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, mempromosikan spiritualitas adalah jenis kepemimpinan yang paling relevan yang terkait dengan OCB dan iklim positif dalam organisasi, terutama organisasi nirlaba.

Kata kunci: *OCB, Kepemimpinan, Spiritualitas tempat kerja*

PENDAHULUAN

Organisasi kewirausahaan sosial umumnya diawali dari respon terhadap permasalahan sosial di tingkat lokal di masyarakat yang kemudian direalisasikan dalam benuk organisasi kewirausahaan sosial. Strategi penciptaan dan penggambaran nilai biasanya banyak ditekankan dalam pembahasan organisasi kewirausahaan sosial dalam berbagai macam literatur, tetapi pada intinya, model bisnis yang mengakomodasi kepentingan pemangku kepentingan untuk berbagi nilai secara lebih kreatif merupakan faktor penting bagi organisasi kewirausahaan sosial untuk lebih berkembang dan inovatif serta menjadi penanda nilai sosial organisasi itu sendiri (Saraç, 2020). Upaya penciptaan nilai oleh organisasi kewirausahaan sosial menyiratkan bahwa (1) organisasi kewirausahaan sosial bertujuan untuk mencapai solusi berkelanjutan atas masalah yang mereka temukan, (2) organisasi kewirausahaan sosial mengadopsi logika pemberdayaan (Santos, 2012) sedangkan kegagalan atau keberhasilan organisasi sosial ekonomi, secara umum, ditentukan oleh faktor sumber daya manusia, kepemimpinan, tata kelola, kegiatan pemasaran, dan daya saing pasar (Helmig et al., 2014).

Organisasi kewirausahaan sosial sering disebut sebagai organisasi *hybrid* yang menerapkan logika sosial dan logika komersial secara bersamaan dalam operasi mereka

meskipun di beberapa organisasi tingkat kecenderungan logika ini mungkin berbeda. Organisasi hibrida dapat berupa organisasi yang berorientasi pada laba atau nirlaba atau bentuk abu-abu di antara keduanya yang dirancang berdasarkan upaya untuk memitigasi masalah sosial atau lingkungan (Alberti & Varon Garrido, 2017. Organisasi hibrida adalah istilah yang mencerminkan heterogenitas bentuk hukum, misi, dan konteks di mana perbedaan ini akan menghasilkan model operasi bisnis yang berbeda (Liemsider, 2014). Organisasi kewirausahaan sosial sebagai organisasi hybrid dapat dikenali melalui karakteristik berikut (Holt & Littlewood, 2015)

1. Tujuan utama organisasi adalah pencapaian misi sosial dan atau lingkungan melalui penciptaan nilai ekonomi yang merupakan keuntungan organisasi
2. Menghasilkan pendapatan melalui mekanisme dan tujuan yang terkait dengan misi
3. Struktur tata kelola yang partisipatif dengan keterlibatan aktif para pemangku kepentingan dalam hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan
4. Distribusi keuntungan yang diinvestasikan kembali untuk tujuan sosial
5. Model bisnis yang memungkinkan munculnya solusi inovatif

Dalam pasar yang dinamis, global, dan kompleks, perilaku karyawan yang spesifik menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi. Perilaku ini, dalam banyak penelitian populer, disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang merupakan perilaku yang ditandai dengan kesediaan karyawan untuk bekerja dengan organisasi di luar tugas dan kewajiban formal mereka, perilaku karyawan dalam bentuk tindakan kerja sukarela tidak hanya untuk keuntungan pribadi dan rekan kerja tetapi juga kesuksesan organisasi. OCB adalah perilaku sukarela karyawan di luar tanggung jawab pekerjaan mereka untuk membantu rekan kerja dan atau bentuk kepedulian terhadap organisasi dan operasinya (Grego-Planer, 2019).. Munculnya OCB biasanya didasarkan pada beberapa faktor pemicu antara lain sistem yang berjalan dengan baik, manajemen risiko yang efektif, motivasi, dan afirmasi yang tepat (Phipps et al., 2015) di mana faktor-faktor tersebut erat kaitannya dengan pola kepemimpinan yang diyakini berhubungan positif dengan perilaku pekerja yang inovatif (Khan et al., 2020).

Dalam organisasi nirlaba, peran kepemimpinan menjadi lebih krusial, hal ini dikaitkan dengan kebutuhan untuk memotivasi karyawan dan terus mendorong karyawan untuk memiliki visi yang berkelanjutan ketika mereka harus menjalankan aktivitasnya. Kepemimpinan transformasional dalam organisasi nirlaba ditemukan terkait dengan keterlibatan karyawan yang tinggi karena kepemimpinan transformasional cenderung mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kreativitasnya dalam hal pemecahan masalah (Freeborough, 2015). Kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada ketahanan organisasi (Valero et al., 2015). Di era digital, tugas kepemimpinan menjadi semakin kompleks, dan pemimpin pada akhirnya menjadi faktor penentu dalam membangun budaya digital, memperluas jaringan, dan memperkuat kolaborasi dalam suasana yang kompleks sambil berusaha menjaga etika (Cortellazzo et al., 2019), mengenali karyawan dari interaksi online di dunia maya bukanlah hal yang mudah. Merupakan tugas penting seorang pemimpin untuk menafsirkan makna digitalisasi terutama dalam hal mengenali karyawan dan potensi mereka untuk tujuan mencapai kinerja terbaik (Harvard Business Review, 2017). Pendampingan kepemimpinan strategis, media sosial, dan berbagai pengetahuan berpotensi melahirkan pengembangan kompetensi, yang menjadi pertimbangan bagi

karyawan yang akan memutuskan untuk tetap berada di organisasi atau beralih (Naim & Lenka, 2018).

Faktor berikutnya adalah spiritualitas. Keinginan karyawan atau relawan untuk berhenti akibat kelelahan ditemukan lebih sedikit terjadi pada karyawan dengan tingkat spiritualitas yang tinggi (Scherer et al., 2016). Organisasi saat ini membutuhkan kehadiran karyawan baik secara fisik, intelektual, maupun spiritual, tujuan karyawan yang berorientasi lebih dari sekadar keuntungan finansial membuat mereka mampu menghasilkan pekerjaan yang bermakna karena ada cukup bukti bahwa spiritualitas di tempat kerja berdampak pada terciptanya budaya organisasi yang membawa kepuasan kerja lebih dan mendorong karyawan untuk lebih unggul (Fourie, 2014)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadi perhatian, yang dibahas dalam berbagai studi lintas sektoral tetapi sangat sedikit pembahasan dalam domain yang lebih spesifik seperti perusahaan sosial yang beroperasi secara hybrid, di mana logika komersial dan sosial diimplementasikan secara bersamaan. Hanya ada sedikit penelitian tentang spiritualitas di tempat kerja yang relevan dengan jenis organisasi wirausaha sosial (Gjorevska, 2021) karena spiritualitas di tempat kerja itu sendiri dipandang sebagai paradigma baru dalam studi wirausaha sosial. Baik spiritualitas maupun wirausaha sosial merupakan fenomena yang beragam dari segi definisi dan konsep dasarnya, sehingga membuka peluang untuk dilakukannya kajian yang lebih mendalam mengenai kedua konsep tersebut dan hubungan antara keduanya. Kalaupun ada penelitian yang mengkaji hubungan antara 2 variabel tersebut, jumlahnya masih sangat terbatas. Studi OCB masih terbatas, terutama jika dikaitkan dengan faktor kepemimpinan pada organisasi nirlaba, kewirausahaan sosial, organisasi *hybrid*, dan sejenisnya. Hal ini dapat dimaklumi karena hasil penelitian tentang substansi sumber daya manusia dalam model organisasi kewirausahaan sosial, secara umum juga masih jarang dilakukan. Penelitian yang banyak dilakukan masih dalam konteks yang luas, sedikit kajian penelitian yang mengulas dalam konteks individu, dalam konteks hubungan antara rekan kerja dan atasan seperti bagaimana gaya kepemimpinan berdampak pada output perilaku karyawan (Aboramadan & Dahleez, 2020). Penelitian ini juga penting dilakukan karena adanya kebutuhan bagi perusahaan sosial untuk memperkuat pemahaman mereka terhadap perilaku karyawan sehingga dapat mengambil kebijakan strategis di bidang sumberdaya manusia yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Spiritualitas di tempat kerja

Terdapat banyak bukti empiris bahwa spiritualitas di tempat kerja berperan dalam penciptaan budaya kerja baru yang mendorong kepuasan pekerja dan kemauan untuk lebih unggul (Fourie, 2014). Dimensi spiritualitas tempat kerja meliputi pekerjaan yang bermakna, pekerjaan yang memiliki makna dan tujuan, rasa kebersamaan adalah keterkaitan dengan rekan kerja, saling mendukung dan terikat dalam satu tujuan, keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, merasa terhubung dengan tujuan, visi dan misi serta nilai-nilai organisasi (Indradevi, 2020).

Meskipun spiritualitas di tempat kerja cukup sulit untuk didefinisikan tetapi tidak mengurangi fakta bahwa ketika tempat kerja menumbuhkan budaya spiritualitas, maka organisasi akan mendapatkan pengembalian yang positif karena spiritualitas di tempat

kerja berperan setidaknya dalam 2 hal, pertama pembentukan komitmen, kedua keterikatan, rasa memiliki dan keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain (Fourie, 2014).

Organizational citizenship behavior (OCB)

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) adalah bentuk opsional dari perilaku dan kontribusi pekerja yang tidak terkait dengan persyaratan pekerjaan tertentu (Organ, 2018a).. OCB adalah bentuk perilaku yang mengedepankan sistem koperasi dalam suatu organisasi tetapi tidak terdaftar secara sistematis dalam sistem formal organisasi dan tidak secara konsisten terikat pada imbalan tertentu (Organ, 2018a).. Perilaku OCB didefinisikan sebagai perilaku karyawan positif yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang efektif, tetapi perilaku tersebut tidak secara eksplisit dinyatakan dalam kontrak (D. Yang et al., 2018). Perilaku semacam itu biasanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pekerja akan otonomi, keterkaitan, dan peningkatan kompetensi dan evaluasi diri (Bono et al., 2013) (Weinstein & Ryan, 2010) (Williamson & Clark, 1989). Dimensi OCB menurut (Organ, 2018a) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Altruisme mengacu pada kesediaan untuk membantu tanpa diminta dan bukan bentuk tanggapan terhadap permintaan bantuan
2. Ketelitian adalah kesediaan untuk secara sukarela terlibat dalam program atau proyek organisasi – yang berdampak pada reputasi organisasi di luar jam kerja
3. Sportivitas, dalam konteks ini pekerja berusaha untuk memperhatikan dan membangun persepsi tentang hal-hal positif dalam organisasi
4. Kesopanan adalah kemauan untuk berbuat lebih banyak dan bertindak proaktif untuk memecahkan masalah
5. Suara, pekerja memiliki kemauan untuk menyuarakan masalah yang berkaitan dengan klien, komunitas, dan pesaing serta menyuarakan harapan anggota organisasi

Dimensi lain yang juga dirujuk oleh banyak peneliti untuk mengidentifikasi OCB, yaitu: (1) perilaku menolong adalah perilaku sukarela dari pekerja untuk membantu rekan kerja dalam mencegah atau mengatasi masalah di tempat kerja. (2) sportifitas adalah perilaku pekerja yang menunjukkan kecenderungan untuk tetap bersikap positif meskipun banyak hal di tempat kerja yang tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan bersedia berkorban untuk kepentingan kelompok dan organisasi. (3) loyalitas organisasi mengacu pada kesediaan pekerja untuk membangun, mendukung pencapaian tujuan organisasi, kesediaan untuk mempromosikan organisasi kepada pihak luar dan kesediaan untuk bertahan dan tetap berkomitmen ketika organisasi menghadapi situasi sulit. (4) Kepatuhan organisasi, dimensi ini menggambarkan internalisasi peraturan dan prosedur organisasi ke dalam diri karyawan yang kemudian menghasilkan kepatuhan secara sukarela terhadap peraturan dan prosedur tersebut meskipun tidak sedang diawasi. (5) Individual initiative, merupakan bentuk perilaku keterlibatan penuh terhadap pekerjaan dan organisasi jauh melebihi tingkat minimum yang dipersyaratkan, termasuk dalam hal kreativitas dan inovasi serta bersedia mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. (6) civic virtue, disebut juga dengan partisipasi organisasi, dimensi ini merupakan perilaku yang berkaitan dengan kesediaan dan komitmen untuk berpartisipasi aktif dalam semua kegiatan organisasi termasuk kegiatan tata kelola organisasi karena pekerja merasa menjadi bagian dari organisasi. (7) pengembangan diri dianggap sebagai dimensi kunci dari OCB, dimensi ini menggambarkan kesediaan pekerja secara sukarela untuk terlibat dalam upaya peningkatan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan yang diwujudkan melalui kesungguhan dalam keikutsertaannya dalam program pelatihan, program

pengembangan sebagai upaya pekerja secara sukarela meningkatkan kontribusinya kepada organisasi (Podsakoff et al., 2000)

OCB terkait positif dengan efisiensi dan efektivitas organisasi, kesediaan pekerja untuk menghabiskan waktu, tenaga, dan pengetahuan membantu kolega dan karyawan baru berpotensi menghemat sumber daya, mengurangi pergantian dan mempertahankan pelanggan (Organ, 2018b).. Pimpinan dan supervisor menghadapi beberapa tantangan dalam cara meningkatkan OCB. Manajer merasa perlu untuk merancang beberapa alat praktis dalam praktik manajemen sumber daya manusia, terutama untuk meningkatkan motivasi dan komitmen yang dapat memengaruhi OCB (Mostafa et al, 2015)

Gaya Kepemimpinan

Menjadi pemimpin yang sukses membutuhkan komitmen untuk belajar dan mengembangkan diri, komitmen terhadap pelayanan, integritas, dan standar moral yang tinggi sehingga ikatan dengan organisasi dan anggota di dalamnya menjadi lebih kuat sehingga dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Hubungan Leader-Member Exchange (LMX) yang tinggi dengan para pemimpin berkorelasi kuat dengan kepuasan dan komitmen, dan persepsi negatif bawahan tentang lingkungan kerja dihasilkan dari kualitas yang rendah di LMX (Furunes et al., 2015). LMX ditemukan juga terkait dengan perilaku bawahan seperti kepuasan kerja dan prososial (Fisk & Friesen, 2012), dan hubungan LMX yang rendah mengakibatkan karyawan membatasi kontribusi dan upaya mereka untuk kepentingan organisasi (Thompson et al., 2018).

Hasil studi menemukan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam (1) mengelola personel didalam organiasasi dalam upaya pencapian misi organisasi utamanya ketika pekerja menerima reward yang kecil, (2) peran kepemimpinan penting untuk bertanggungjawab mengklarifikasi dan mengkomunikasikan informasi kritis kepada staf, menyelesaikan konflik dan menginspirasi bawahan untuk pencapian misi organisasi, (3) mendorong efisiensi operasi organisasi melalui eifsiensi kerja bawahan dengan jalan salah satunya merekrut karyawan yang memiliki kualifikasi sangat baik, memiliki pengalaman dan memiliki motivasi tinggi sehingga mereka dapat bertahan dalam kondisi organisasi yang penuh tantangan (4) menciptakan jaringan kerjasama dengan stakeholder yang dapat membantu tercapainya misi organisasi dan pencapaian sustainability organisasi, (5) kepemimpinan efektif juga penting dalam mengkompensasi keseluruhan kekurangan dalam kapasitas manajerial organisasi, karena pada beberapa organisasi, kualifikasi manajerial masih menjadi persoalan (Kim et al., 2020)

Masalah bonding ini menjadi perhatian yang cukup besar ketika organisasi hadir dan berkembang di era digital di mana model kerja jarak jauh sangat mungkin terjadi untuk mengurangi intensitas pertemuan antar anggota organisasi. Persepsi yang muncul dari seorang pemimpin tentang bawahannya menentukan bagaimana bawahan menilai perilaku pimpinannya (Ayoko et al., 2022) karena keterlibatan karyawan dalam kondisi tempat kerja jarak jauh lebih dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dan bawahan daripada rasa memiliki (Lartey & Lartey, 2022), komunikasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan bawahan. Ketika organisasi beralih dari konvensional ke virtual, banyak konsekuensi yang harus dipertimbangkan, termasuk perekrutan, struktur gaji, pengukuran kinerja, hubungan dan ikatan antar pekerja yang akan dibangun ke dalam tim, prosedur operasional, dan pelatihan di mana keragaman budaya merupakan variabel penting yang harus mendapat perhatian (Flood & Klausner,

2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kerja virtual membuat manajer lebih fokus pada pekerjaan berbasis tugas dan bawahan yang kurang termotivasi untuk mengembangkan diri dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk itu (Birkinshaw et al., 2021) sementara fakta penting menyebutkan bahwa motivasi internal lebih berperan dalam masalah retensi dalam organisasi nirlaba dan karakteristik kepemimpinan inklusif adalah indikator terbaik untuk retensi sukarelawan (Senses-ozyurt & Villicana-reyna, 2016).

Spiritualitas, OCB, dan Kepemimpinan dalam Kewirausahaan Sosial

Untuk menjaga keberlanjutan perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang berubah, organisasi harus adaptif terhadap perubahan tersebut. Ketika dunia menjadi lebih digital, organisasi juga harus segera menyesuaikan diri untuk membangun tempat kerja dan hubungan kerja yang mengakomodasi perubahan. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor kunci bagi organisasi untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan cepat. Sebagian besar masalah yang muncul dalam organisasi berkaitan dengan sumber daya manusia dan sosial, ketidakmampuan manajemen untuk mengelola 2 hal ini berdampak pada kinerja organisasi karena produktivitas selalu dikaitkan dengan sumber daya manusia dan hubungannya dengan lingkungan. Sehingga omzet yang tinggi harus dihindari, dan kepemilikan sumber daya manusia yang mampu, berorientasi teknologi, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dan semua tujuannya harus menjadi prioritas untuk diperjuangkan. Integrasi antara praktik sumber daya manusia dan keterlibatan karyawan merupakan modal penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Albrecht et al., 2015).

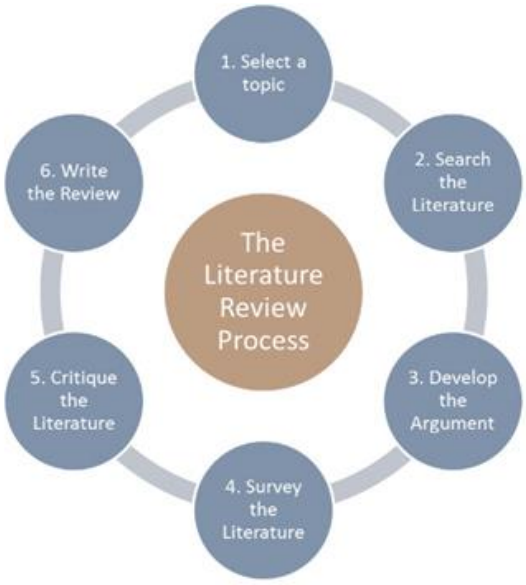
Tipe kepemimpinan otentik ditemukan memiliki efek positif terhadap OCB yang berorientasi pada perubahan dengan disebut sebagai moderasi (Jang, 2021) Jenis kepemimpinan yang melayani ditemukan erat kaitannya dengan pembentukan OCB, baik dalam organisasi laba maupun organisasi nirlaba (Amir, Santoso, & Primadineska, 2021). Hasil studi terbalik pada organisasi nirlaba menemukan bahwa Servant Leadership tidak terkait dengan OCB (Ozturk, 2020). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif pada perilaku ekstra peran (perilaku kerja inovatif dan OCB) melalui keterlibatan kerja sebagai mediator (Aboramadan et al., 2022). Dalam konteks kinerja, ditemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan mediasi oleh OCB (Garg, 2020) sedangkan dalam konteks individu, spiritualitas organisasi dipastikan memiliki dampak tidak langsung terhadap niat sukarela karyawan melalui variabel komitmen afektif dan perkembangan psikologis (Khari & Sinha, 2020)

METODE PENELITIAN

Untuk menjembatani kesenjangan penelitian seperti yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya, metode tinjauan pustaka digunakan sebagai metode untuk mengidentifikasi dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya tentang hubungan antara kepemimpinan, OCB, dan spiritualitas tempat kerja. Diharapkan akan muncul hasil sintesis yang mendalam yang dapat menjadi acuan penelitian dalam konteks wirausaha sosial.

Prosedur tinjauan pustaka dilakukan dalam serangkaian tahapan. Tahap pertama mengumpulkan literatur yang membahas OCB, kepemimpinan, dan spiritualitas tempat kerja pada periode penerbitan antara 2018-2022 menggunakan berbagai situs pencarian

artikel seperti google scholar, DOAJ, Elsevier, dan sebagainya. Tahap 1 dilakukan dengan mencari artikel pada periode penerbitan antara tahun 2018 dan 2022. Periode dipilih untuk melihat kebaruan tema sebuah artikel. Selanjutnya, pada tahap 2, proses pemilihan artikel dilakukan berdasarkan kriteria yang ditetapkan. artikel yang sedang ditinjau adalah artikel yang membahas hubungan antara variabel kepemimpinan, OCB, dan spiritualitas tempat kerja. Tabel 1 menyajikan beberapa artikel yang mengangkat variabel kepemimpinan, OCB, dan spiritualitas tempat kerja sebagai pokok bahasan. Terakhir, lakukan analisis dan sintesis artikel-artikel ini. Berikut ini disajikan pada gambar 1 siklus tahapan penelitian



Gambar 1. Langkah tinjauan literatur
Sumber: (Lester et al., 2017)

Tabel 1. Artikel yang membahas spiritualitas tempat kerja, OCB, dan Kepemimpinan

Angka	Sumber	Variabel	Metode penelitian	Hasil
1	(Belschak dkk., 2018)	1. Kepemimpinan etis 2. Perilaku prososial (membantu rekan kerja, afiliasi OCB) 3. Perilaku kerja antisosial (menyembunyikan pengetahuan, manipulasi emosional)	Multi-survei cross-sectional. 159 responden	Ketika kepemimpinan etis kurang, Machiavellianisme karyawan menghasilkan perilaku yang kurang membantu, lebih banyak penyembunyian informasi, dan lebih banyak manipulasi emosional. Peningkatan tindakan personel Machiavellian yang tidak menguntungkan secara

				organisasi seperti itu tidak terjadi di bawah pemimpin yang sangat etis.
2	(Iqbal dkk., 2018)	1. Kepemimpinan otentik 2. OCB 3. CSR sebagai variabel mediator	Metode desain penampang. 395 karyawan di sektor perbankan	Kepemimpinan otentik positif memprediksi OCB dengan CSR sebagai variabel mediator
3	(Yang & Wei, 2018)	1. Kepemimpinan etis 2. OCB 3. workplace ostracism sebagai variabel moderasi 4. Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	Analisis regresi berganda di Tiongkok	Kepemimpinan etis secara positif memengaruhi OCB karyawan melalui komitmen organisasi yang dimoderasi oleh workplace ostracism
4	(Bodla dkk., 2019)	1. Kepemimpinan otoriter 2. OCB 3. Penyimpangan organisasi	Survei	Pada tingkat kepemimpinan otoriter menengah, anggota staf menunjukkan OCBS yang paling tinggi dan penyimpangan organisasi yang paling rendah
5	(Ahmad dkk., 2019)	1. Kepemimpinan Etis 2. Performa kreatif 3. OCB	Survei	OCB karyawan dan kinerja Kreatif secara substansial berkorelasi dengan gaya kepemimpinan etis (ELS) supervisor.
6	(Ritzenhöfer dkk., 2019)	1. Emosi moral positif dari kepemimpinan 2. OCB	Studi sketsa eksperimental	Ungkapan terima kasih oleh pemimpin secara tidak langsung meningkatkan OCB pengikut dan kepuasan terhadap pemimpin, tetapi ungkapan kebanggaan oleh pemimpin secara tidak langsung menurunkan OCB pengikut dan kesenangan terhadap pemimpin
7	(Kobayashi dkk., 2020)	1. Servant Leadership 2. Keterlibatan pekerja 3. Komitmen afektif	Cross section	Servant Leadership memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan pekerja melalui komitmen afektif

8	(Abdullahi dkk., 2020)	1. Gaya kepemimpinan 2. OCB 3.Kecerdasan emosional pemimpin	Regresi 618 karyawan UKM	Meskipun kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar, gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional secara positif memprediksi OCB karyawan UKM. Interaksi antara gaya kepemimpinan otoriter dan OCB dimoderasi secara positif oleh kecerdasan emosional para pemimpin,
9	(Dubey dkk., nd)	1. Spiritualitas tempat kerja 2. OCB 3. Kepemimpinan 4. Kepuasan Kerja 5. Pertumbuhan Organisasi	Literature Review	Spiritualitas tempat kerja berkorelasi positif dengan OCB, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan pertumbuhan organisasi.
10	(Jang, 2021)	1. Kepemimpinan otentik 2. OCB 3. Persepsi karyawan tentang panggilan		Pertama, OCB langsung berasal dari kepemimpinan otentik. Faktor kedua yang memengaruhi OCB yang berorientasi pada perubahan langsung adalah bagaimana karyawan memandang panggilan. Ketiga, dampak kepemimpinan otentik pada OCB yang berorientasi pada perubahan semakin besar semakin tinggi tingkat kesan karyawan tentang panggilan.
11	(Siriattakul et al., 2021)	1. Spiritual leadership 2. OCB 3. Workplace spirituality 4. Organization based self –esteem 5. Perceived organizational support	SEM-PLS	Kepemimpinan spiritual telah menunjukkan korelasi penting dengan OCB dan self esteem

12	(Dubey et al., 2022)	1. Workplace spirituality 2. Job satisfaction 3. OCB	Correlational research design, regression analysis, confirmatory factor analysis	Spiritualitas tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB
13	(Sefidan et al., 2021)	1. Leadership style 2. OCB 3. Perceived stress during the basic military training	Cross-sectional and Longitudinal study on the 525 recruits	Baik secara cross-sectional maupun longitudinal, gaya kepemimpinan transformasional mempromosikan OCB dan motivasi pencapaian pada rekrutan militer Swiss dan melindungi mereka dari stres.
14	(Daouk et al., 2021)	1. Psychological contract 2. Leadership 3. Perception of justice 4. Extra role behavior		Pemenuhan kontrak psikologis memiliki dampak moderat pada hubungan antara kepemimpinan dan persepsi keadilan. Hal ini meningkatkan kesan keadilan perusahaan, yang selanjutnya terbukti penting dalam mengatur kepemimpinan transaksional dan perilaku karyawan di luar peran.
15	(Hafeez et al., 2022)	1. Workplace spirituality 2. OCB 3. Corporate sustainability	Systematic Review	Spiritualitas tempat kerja dan OCB berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan
16	(Khattak et al., 2022)	1. Servant leadership 2. Perceived organizational politics 3. Employee performance outcome		Kinerja tugas karyawan dan dua jenis perilaku kewarganegaraan organisasi (individu dan organisasi) berkorelasi terbalik dengan politik organisasi yang

				dirasakan. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mengurangi dampak parah POP pada kinerja tugas karyawan dan dua kategori perilaku kewarganegaraan organisasi.
17	(Bakar & Connaughton, 2022)	1. Ethical leadership 2. OCB	SEM	Di luar kepemimpinan etis, komunikasi etis yang dirasakan tim di antara anggota berkontribusi secara khusus pada pemahaman OCB.
18	(Ramalu & Janadari, 2022)	1. Authentic leadership 2. OCB 3. Psychological capital	quantitative research	Keterkaitan antara OCB dan kepemimpinan otentik sebagian dimediasi oleh modal psikologis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 pada bagian sebelumnya yang menyajikan sajian artikel yang membahas variabel kepemimpinan, spiritualitas di tempat kerja, dan OCB dapat ditarik beberapa benang merah di antara artikel-artikel tersebut. Pertama, OCB, kepemimpinan, dan spiritualitas di tempat kerja merupakan isu penting di berbagai jenis organisasi di berbagai negara bahkan di organisasi yang relatif kaku seperti organisasi militer. (Sefidan et al, 2021) meneliti kepemimpinan dan OCB dalam organisasi militer di Swiss. Selanjutnya, penelitian kepemimpinan, spiritualitas di tempat kerja, dan OCB juga dilakukan di sektor lain, seperti perbankan UKM, dan sektor pendidikan. Hal ini berarti bahwa kesediaan lebih dari karyawan untuk bekerja melebihi apa yang tertera dalam kontrak merupakan perilaku yang diharapkan muncul tanpa memandang jenis organisasi dan perilaku tersebut diyakini akan berdampak positif bagi kemajuan dan keberlangsungan organisasi. Organisasi dibangun untuk tujuan jangka panjang dan berkelanjutan. Spiritualitas organisasi berhubungan dengan niat kesukarelaan karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif (Khari & Sinha, 2020)

Pada organisasi nirlaba, perhatian terhadap variabel kepemimpinan, OCB, dan spiritualitas di tempat kerja juga menjadi pembahasan yang mendalam, meskipun belum banyak dilakukan. Diskusi mengenai pentingnya faktor individu terhadap keberlanjutan organisasi telah mengemuka, perhatian terhadap pentingnya faktor sumber daya manusia telah diakui secara luas, keterlibatan kerja dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pemimpin dan pemangku kepentingan tentang kinerja

organisasi nirlaba, di mana persepsi ini penting untuk keberlanjutan organisasi (Johansen & Sowa, 2019). Bukti dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku individu memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Keterlibatan karyawan yang mendalam dengan organisasi serta visi dan misinya, tingkat kebermaknaan kerja menjadi pendorong bagi individu untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi setiap saat agar organisasi dapat memastikan keberlanjutannya. OCB memediasi hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan kinerja organisasi (Garg, 2020). Spiritualitas merupakan sikap individu yang penting untuk dimiliki baik oleh pemimpin maupun bawahan, sikap ini mempengaruhi banyak sisi perilaku orang lain, kepemimpinan spiritual disimpulkan memiliki hubungan positif dengan perilaku ekstra peran, kesimpulan ini tidak berbeda pada bentuk organisasi atau wilayah manapun. (Göçen & Şen, 2021).

Hal yang dapat diperhatikan dari artikel-artikel tersebut adalah bahwa perilaku ekstra peran, spiritualitas, dan kepemimpinan diposisikan dalam jenis variabel yang bervariasi. Pada satu artikel, variabel tersebut diposisikan sebagai variabel independen atau variabel dependen, namun pada artikel lainnya, variabel tersebut berperan sebagai variabel mediasi atau variabel moderator. Artinya, variabel kepemimpinan, OCB, dan spiritualitas dapat ditemukan dalam berbagai konteks. Misalnya, dalam konteks pembahasan pengaruh perilaku terhadap organisasi, OCB bersama dengan spiritualitas di tempat kerja berperan sebagai variabel independen atau moderator atau variabel mediator, (Dubey et al., 2022) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Dalam konteks lain ketika penelitian lebih diarahkan untuk mengeksplorasi bagaimana perilaku terbentuk, perilaku peran ekstra bertindak sebagai variabel independen, misalnya (Hafeez et al., 2022) menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja dan OCB berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan. Hal ini menunjukkan begitu luasnya perspektif yang dapat dibangun dari sebuah variabel, dalam hal ini variabel OCB, kepemimpinan, dan spiritualitas sehingga membuka peluang bagi para peneliti untuk menyoroti variabel-variabel tersebut dalam perspektif baru yang mungkin belum terungkap dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan.

Lebih lanjut, mengenai variabel kepemimpinan, dapat dilihat bahwa tipe-tipe kepemimpinan yang terkait dengan perilaku ekstra peran adalah tipe-tipe kepemimpinan yang dekat dengan isu-isu humanistik atau yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, dan kepemimpinan otentik merupakan tipe kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap OCB (Göçen & Şen, 2021), kepemimpinan pelayan berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Kobayashi et al., 2020), dan kepemimpinan etis berhubungan dengan OCB (Babalola et al., 2019). Perilaku manusia yang paling mendasar, yang dikenal sebagai OCB, hanya dapat terwujud ketika seseorang diperlakukan dengan mengikuti sifat dasar manusia. Manusia membutuhkan bantuan, misalnya, dan merupakan makhluk sosial yang selalu mencari penghargaan. Sifat-sifat tersebut merupakan karakter dasar manusia yang membutuhkan pemantik yang tepat untuk diwujudkan menjadi perilaku positif, termasuk di tempat kerja. Dibutuhkan pemimpin yang dapat menyalakan potensi tersebut untuk menunjukkan kontribusinya terhadap organisasi.

Hal yang tidak banyak dibahas dalam artikel yang diteliti adalah, meskipun kami mengumpulkan artikel dari masa penerbitan sebelum pandemi, pada masa pandemi dan pasca pandemi di mana pola kerja organisasi telah banyak berubah, belum ada pembahasan khusus mengenai bagaimana OCB terbentuk pada organisasi yang beroperasi di masa transisi. Ketika pola kerja semakin terkomputerisasi dan hubungan antar karyawan, terutama pemimpin, menurun, apakah OCB masih relevan? Meskipun ada pembahasan mengenai kepemimpinan di era digital dan di organisasi jarak jauh, sangat sedikit yang mengaitkan hal ini dengan perilaku OCB dan membahasnya dalam konteks masa transisi organisasi.

KESIMPULAN

OCB, spiritualitas di tempat kerja, dan kepemimpinan menunjukkan keterkaitan dengan posisi variabel yang beragam. Hubungan antara kepemimpinan, spiritualitas di tempat kerja, dan OCB masih menjadi subjek penelitian yang penting karena model organisasi yang terus berubah yang membawa konsekuensi pada perubahan pola pergerakan individu termasuk pemimpin dan karyawan. Kebutuhan emosional karyawan yang berbeda dibandingkan dengan masa lalu mengharuskan organisasi untuk secara hati-hati merekrut dan menempatkan jajarannya untuk menjadi pemimpin, harapannya adalah penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dapat memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan keberlangsungannya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, *39*(9–10). https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012

Ahmad, I., Donia, M. B. L., Khan, A., & Waris, M. (2019). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel Review*, *48*(1). https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0325

Bakar, H. A., & Connaughton, S. L. (2022). Ethical leadership, perceived leader–member ethical communication and organizational citizenship behavior: development and validation of a multilevel model. *Leadership and Organization Development Journal*, *43*(1). https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0356

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, *9*(JUN), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082

Bodla, A. A., Tang, N., Dick, R. Van, & Mir, U. R. (2019). Authoritarian leadership, organizational citizenship behavior, and organizational deviance: Curvilinear relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(5). https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0313

Daouk, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2021). The Relationship Between Transactional Leadership and OCB: A Conditional Analysis of Organizational Justice Perception and Psychological Contract Fulfillment. *SAGE Open*, *11*(4). https://doi.org/10.1177/21582440211061563

Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (n.d.). Correlates Of Workplace Spirituality On Job Satisfaction , Leadership , Organisational Citizenship Behaviour And Organisational Growth : A Literature-Based Study From Organisational Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *9*(4). https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12141888

Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters*, *19*(2), 109–128. https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0003

Garg, N. (2020). Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, *21*(3), 834–849. https://doi.org/10.1177/0972150918778983

Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Qureshi, N. A., Hussain, S. T., & Arif, M. (2022). A Review of the Role of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior in Enhancing Corporate Sustainability : An Underpinning Role of Stern and Dietz ' s Value Model. *SAGE Open*, 1–9. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440221099530

Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(7). https://doi.org/10.3390/su10072170

Jang, E. (2021). Sustainable workplace: impact of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of perceived employees' calling. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(15). https://doi.org/10.3390/su13158542

Khari, C., & Sinha, S. (2020). Organizational Spirituality and Employee Volunteering: A Study of Mediating Variables. *Vision*, *24*(4), 460–470. https://doi.org/10.1177/0972262920946146

Khattak, M. N., O'Connor, P., & Muhammad, N. (2022). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0848

Kim, D., Cho, W., & Allen, B. (2020). Sustainability of social economy organizations (SEOs): An analysis of the conditions for surviving and thriving. *Social Science Journal*, *00*(00), 1–17. https://doi.org/10.1080/03623319.2020.1799174

Kobayashi, Y., Watanabe, K., Otsuka, Y., Eguchi, H., Kawakami, N., Imamura, K., & van Dierendonck, D. (2020). Servant Leadership in Japan: A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey (SLS-J). *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01711

Lester, J., Klein, C., Rangwala, H., & Johri, A. (2017). Learning Analytics in Higher Education. *ASHE Higher Education Report*, *43*(5), 9–135. https://doi.org/10.1002/aehe.20121

Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(2). https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110

Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the Job, But Not with the Boss: Leaders' Expressions of Gratitude and Pride Differentially Signal Leader Selfishness, Resulting in Differing Levels of Followers' Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *158*(4). https://doi.org/10.1007/s10551-017-3746-5

Sefidan, S., Pramstaller, M., Marca, R. La, Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of swiss armed forces. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(24). https://doi.org/10.3390/su132413949

Siriattakul, P., Namdej, P., & Wongsurawat, K. (2021). Workplace Spirituality and Organisation Based Self Esteem as Mechanisms Linking Spiritual Leadership with Organisational Citizenship Behaviour: Perceived Organisational Support as a Moderator. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3900531

Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(1). https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313