

## **Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat**

**Yudi Rahman, Laura Syahrul, Hendra Lukito**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas

Correspondence: [yudirahman1272@gmail.com](mailto:yudirahman1272@gmail.com), [laurasyahrul@eb.unand.ac.id](mailto:laurasyahrul@eb.unand.ac.id), [hendralukito@eb.unand.ac.id](mailto:hendralukito@eb.unand.ac.id)

### **ABSTRAK**

Peningkatan *employee performance* adalah upaya terus-menerus yang diperlukan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *employee performance*, *workplace spirituality*, *transformational leadership*, dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Teknik pengumpulan sampel adalah *purposive sampling* yaitu 95 pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dan *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif dan langsung ke *employee performance*. Sedangkan untuk *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa tidak memiliki pengaruh tidak langsung.

**Kata kunci:** *workplace spirituality*, *transformational leadership*, *employee performance*, *organizational citizenship behavior*, BPKP Sumatera Barat.

### **ABSTRACT**

*Improving employee performance is a continuous effort needed to achieve the organization's goals, vision and mission. This research aims to examine the influence of employee performance, workplace spirituality, transformational leadership, and organizational citizenship behavior as mediating variables. The population in this study were employees of the West Sumatra Province BPKP Representative. The sample collection technique was purposive sampling, namely 95 employees of the West Sumatra Province BPKP Representative. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM). Based on the tests carried out, it shows that workplace spirituality and transformational leadership have a positive and direct influence on employee performance. Meanwhile, organizational citizenship behavior as a mediating variable shows that it has no indirect influence.*

**Keywords:** *workplace spirituality*, *transformational leadership*, *employee performance*, *organizational citizenship behavior*, BPKP West Sumatra Province

### **PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan yang baik sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi karena kinerja merupakan hasil dari proses kerja karyawan sesuai dengan perannya masing-masing dalam organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. *Transformational leadership* telah terbukti secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan dengan mengubah moral, cita-cita, dan nilai karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Sürücü et al., 2022). Namun, penelitian lain juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* hanya efektif dalam meningkatkan *employee performance* jika mendorong kreativitas, inovasi, dan kepuasan kerja (Alwali & Alwali, 2022). Sebaliknya, jika *transformational leadership* buruk, *employee performance* dapat menurun.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memainkan peran penting dalam mempromosikan *workplace spirituality* dan *transformational leadership* yang pada akhirnya berpengaruh positif pada *employee performance* (Nazarian et al., 2022). *Organizational Citizenship Behavior* mencakup tindakan dan keputusan individu yang mendukung kesejahteraan organisasi, seperti perilaku yang etis, kerjasama, dan kontribusi positif terhadap budaya organisasi. Kualitas

pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berpengaruh terhadap akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara serta tindakan pencegahan. BPKP merupakan lembaga internal pemerintah yang bertanggung jawab atas pengawasan keuangan publik dan pengelolaan keuangan negara. Auditor BPKP menghadapi tantangan yang berkaitan dengan kinerja organisasi dan spiritualitas auditor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan karena mendukung kebiasaan organisasi.

Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat memiliki wilayah kerja yang mencakup 20 kabupaten dan kota, termasuk pemerintah provinsi. Laporan Capaian Kinerja Tahun 2021-2023 mencatat beberapa pencapaian penting di berbagai bidang yang diawasi oleh BPKP, seperti optimalisasi penerimaan negara/daerah, efisiensi pengeluaran, dan penyelamatan keuangan negara. Selain itu, pengawasan proyek strategis nasional dan badan usaha milik negara/daerah juga menunjukkan peningkatan kinerja. Untuk menjalankan tugasnya dengan efektif, BPKP memerlukan *workplace spirituality* yang unggul, *transformational leadership* yang kuat, dan *organizational citizenship behavior* yang tinggi secara keseluruhan untuk memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa *workplace spirituality* mempengaruhi *employee performance* (Joelle & Coelho, 2019), sementara *transformational leadership* dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan potensi karyawan dan pencapaian tujuan kelompok (Al-Okaily et al., 2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workplace spirituality* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.

## **METODE**

Data yang digunakan dalam penelitian ini dianalisis secara kuantitatif. Penelitian kuantitatif membutuhkan pengumpulan dan interpretasi data numerik. Penelitian ini menentukan apakah variabel independen, mediasi, dan dependent memiliki pengaruh yang signifikan. Pengujian hipotesis digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan apakah ada hubungan khusus, perbedaan antar kelompok, atau kemandirian dua variabel dalam situasi tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.

Populasi mengacu pada sekelompok orang minat dan kejadian yang menarik peneliti berkeinginan untuk membuat kesimpulan (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan dari Kantor Perwakilan BPKP Sumatera Barat yang berjumlah sebanyak 155 orang. Pada penelitian ini menggunakan metode pengambilan *purposive sampling* merupakan suatu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan. Penentuan kriteria dalam penelitian ini mengambil sampel dengan status pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sebanyak 95 dengan alasan sampel sebanyak 95 ini yang mempunyai pengaruh besar terhadap instansi.

Data dari responden diolah menggunakan metode *SEM-PLS* (model persamaan *struktural-partial least square*). Metode ini dapat memperhitungkan adanya kesalahan pengukuran saat menguji hubungan mediasi dan/atau moderasi dalam satu model, serta dapat menggunakan banyak variabel dependent dan independent sekaligus. Model internal dan luar terdiri dari dua tahap pengujian PLS. Analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *Smartpls 4.0*. Analisis deskriptif adalah metode analisis di mana kuisioner digunakan untuk menjelaskan pernyataan yang diberikan kepada setiap orang yang disurvei (Sekaran & Bougie, 2016). Metode ini mengumpulkan data dalam tabulasi tabel, dan kemudian menghitung nilai mean masing-masing pernyataan dengan menggunakan program *SPSS Versi 26*. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016). Hasil analisis dapat dimasukkan ke dalam kategori berikut berdasarkan tingkat capaian responden dengan rentang skala 1,0-1,80 sangat rendah, 1,81-2,60 rendah, 2,61-3,40 cukup, 3,41-4,20 tinggi, dan 4,21-5,00 sangat tinggi.

## **HASIL**

**Tabel 1**  
**Hasil Outer Loading Sebelum Dihapus**

	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Workplace Spirituality (X1)</i>	<i>Transformational Leadership (X2)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
EP 1	0,616			
EP 2	0,793			
EP 3	0,494			
EP 4	0,772			
EP 5	0,717			
EP 6	0,459			
EP 7	0,686			
EP 8	0,662			
EP 9	0,832			
EP 10	0,842			
EP 11	0,812			
EP 12	0,707			
EP 13	0,806			
WPS 1		0,460		
WPS 2		0,732		
WPS 3		0,717		
WPS 4		0,608		
WPS 5		0,605		
WPS 6		0,542		
WPS 7		0,607		
WPS 8		0,543		
WPS 9		0,773		
WPS 10		0,815		
WPS 11		0,739		
WPS 12		0,812		
WPS 13		0,795		
WPS 14		0,433		
WPS 15		0,653		
WPS 16		0,667		
WPS 17		0,657		
WPS 18		0,801		
WPS 19		0,673		
WPS 20		0,823		
WPS 21		0,686		
TL 1			0,808	
TL 2			0,854	
TL 3			0,879	
TL 4			0,831	
TL 5			0,857	
TL 6			0,824	
TL 7			0,819	
TL 8			0,717	
TL 9			0,820	
TL 10			0,778	
TL 11			0,687	
TL 12			0,654	
TL 13			0,727	
TL 14			0,329	
TL 15			0,771	
TL 16			0,709	
TL 17			0,626	
TL 18			0,715	
TL 19			0,859	
TL 20			0,822	
OCB 1				0,509
OCB 2				0,588
OCB 3				0,704
OCB 4				0,781
OCB 5				0,706
OCB 6				0,839
OCB 7				0,764
OCB 8				0,812
OCB 9				0,830
OCB 10				0,804
OCB 11				0,830
OCB 12				0,791
OCB 13				0,776

Sumber: data olahan

Beberapa indikator variabel memiliki nilai beban luar  $<0,7$ , seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 Seperti yang ditunjukkan oleh data, empat variabel penelitian memiliki nilai beban luar  $<0,7$ , yang berarti penghapusan atau pengurangan harus dilakukan. Ada lima indikator untuk variabel *employee performance* yang memiliki nilai beban luar di bawah  $<0,7$ , dua belas indikator untuk variabel *workplace spirituality*, empat indikator untuk variabel *transformational leadership*, dan dua indikator untuk variabel *organizational citizenship behavior* yang memiliki nilai beban luar di bawah  $<0,7$ .

**Tabel 2**  
**Average Variance Extracted (AVE) Awal**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Employee Performance (Y)	0,515
Workplace Spirituality (X1)	0,570
Transformational Leadership (X2)	0,584
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,466

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 2 menjelaskan nilai AVE untuk semua variabel lebih dari 0,50. Namun, pernyataan variabel masih perlu dihitung ulang dengan menghilangkan satu indikator secara bertahap dengan nilai pengisian luar terkecil. Tabel 3 menjelaskan hasil pengisian luar pada drop dengan menghilangkan 23 item pertanyaan ditunjukkan. sehingga indikator untuk masing-masing variabel sudah valid dan ujian selanjutnya dapat dimulai. Tabel 4 menjelaskan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih dari 0,5 (Hair et al., 2017). Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel lebih dari 0,50. Nilai ini menunjukkan bahwa standar validitas konvergen telah dipenuhi. Untuk menguji validitas diskriminan, *cross loading*, *Forner-Larcker*, dan *heterotrait monotrait ratio (HTMT)* digunakan. Tes *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antara indikator konstruk dengan indikator konstruk lainnya, adalah cara untuk mengetahui seberapa berbeda suatu konstruk dari konstruk lainnya.

**Tabel 3**  
**Outer Loading Setelah Dihapus Indikator**

	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Workplace Spirituality (X1)</i>	<i>Transformational Leadership (X2)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
EP 2	0,793			
EP 4	0,772			
EP 5	0,717			
EP 9	0,832			
EP 10	0,842			
EP 11	0,812			
EP 12	0,707			
EP 13	0,806			
WPS 2		0,732		
WPS 3		0,717		
WPS 9		0,773		
WPS 10		0,815		
WPS 11		0,739		
WPS 12		0,812		
WPS 13		0,795		
WPS 18		0,801		
WPS 20		0,823		
TL 1			0,808	
TL 2			0,854	
TL 3			0,879	
TL 4			0,831	
TL 5			0,857	
TL 6			0,824	
TL 7			0,819	
TL 8			0,717	
TL 9			0,820	
TL 10			0,778	
TL 13			0,727	
TL 15			0,771	
TL 16			0,709	

**Tabel 3. Lanjutan**

	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Workplace Spirituality (X1)</i>	<i>Transformational Leadership (X2)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
TL 18			0,715	
TL 19			0,859	
TL 20			0,822	
OCB 3				0,704
OCB 4				0,781
OCB 5				0,706
OCB 6				0,839
OCB 7				0,764
OCB 8				0,812
OCB 9				0,830
OCB 10				0,804
OCB 11				0,830
OCB 12				0,791
OCB 13				0,776

Sumber: data olahan

**Tabel 4**  
*Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Employee Performance (Y)	0,672
Workplace Spirituality (X1)	0,651
Transformational Leadership (X2)	0,648
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,664

Sumber: data olahan

**Tabel 5**  
*Hasil Cross Loading*

	<i>EP (Y)</i>	<i>WPS (X1)</i>	<i>TL (X2)</i>	<i>OCB (Z)</i>
EP 1	0,616	0,380	0,338	0,331
EP 2	0,793	0,500	0,242	0,418
EP 3	0,494	0,434	0,326	0,263
EP 4	0,772	0,602	0,338	0,511
EP 5	0,717	0,437	0,338	0,434
EP 6	0,459	0,330	0,338	0,313
EP 7	0,686	0,529	0,338	0,505
EP 8	0,662	0,439	0,338	0,460
EP 9	0,832	0,393	0,338	0,419
EP 10	0,842	0,440	0,221	0,425
EP 11	0,812	0,451	0,255	0,440
EP 12	0,707	0,357	0,191	0,349
EP 13	0,806	0,316	0,138	0,360
WPS 1	0,318	0,460	0,338	0,211
WPS 2	0,496	0,732	0,338	0,539
WPS 3	0,448	0,717	0,338	0,485
WPS 4	0,459	0,608	0,338	0,625
WPS 5	0,338	0,605	0,338	0,514
WPS 6	0,412	0,542	0,338	0,461
WPS 7	0,387	0,607	0,338	0,401
WPS 8	0,601	0,543	0,338	0,433
WPS 9	0,371	0,773	0,338	0,567
WPS 10	0,579	0,815	0,338	0,211
WPS 11	0,420	0,739	0,338	0,614
WPS 12	0,584	0,812	0,338	0,511
WPS 13	0,457	0,795	0,338	0,581
WPS 14	0,440	0,433	0,338	0,323
WPS 15	0,353	0,653	0,338	0,499
WPS 16	0,295	0,667	0,338	0,485
WPS 17	0,398	0,657	0,338	0,467
WPS 18	0,354	0,801	0,338	0,524
WPS 19	0,296	0,673	0,338	0,463
WPS 20	0,346	0,823	0,338	0,581
WPS 21	0,232	0,686	0,338	0,478

**Tabel 5. Lanjutan**

	EP (Y)	WPS (X1)	TL (X2)	OCB (Z)
TL 1	0,283	0,605	<b>0,338</b>	0,513
TL 2	0,353	0,671	<b>0,338</b>	0,591
TL 3	0,349	0,742	<b>0,338</b>	0,610
TL 4	0,299	0,696	<b>0,338</b>	0,591
TL 5	0,280	0,703	<b>0,338</b>	0,555
TL 6	0,298	0,685	<b>0,338</b>	0,524
TL 7	0,172	0,604	<b>0,338</b>	0,445
TL 8	0,253	0,611	<b>0,338</b>	0,324
TL 9	0,272	0,626	<b>0,338</b>	0,477
TL 10	0,241	0,591	<b>0,338</b>	0,381
TL 11	0,324	0,497	<b>0,338</b>	0,407
TL 12	0,220	0,428	<b>0,338</b>	0,392
TL 13	0,195	0,514	<b>0,338</b>	0,379
TL 14	0,154	0,250	<b>0,338</b>	0,269
TL 15	0,210	0,617	<b>0,338</b>	0,411
TL 16	0,107	0,549	<b>0,338</b>	0,393
TL 17	0,113	0,411	<b>0,338</b>	0,262
TL 18	0,200	0,473	<b>0,338</b>	0,513
TL 19	0,227	0,619	<b>0,338</b>	0,422
TL 20	0,112	0,504	<b>0,338</b>	0,434
OCB 1	0,154	0,257	0,338	<b>0,509</b>
OCB 2	0,358	0,362	0,338	<b>0,588</b>
OCB 3	0,396	0,541	0,338	<b>0,704</b>
OCB 4	0,507	0,550	0,338	<b>0,781</b>
OCB 5	0,430	0,469	0,338	<b>0,706</b>
OCB 6	0,471	0,607	0,338	<b>0,839</b>
OCB 7	0,405	0,552	0,338	<b>0,764</b>
OCB 8	0,516	0,588	0,338	<b>0,812</b>
OCB 9	0,506	0,668	0,338	<b>0,830</b>
OCB 10	0,462	0,613	0,338	<b>0,804</b>
OCB 11	0,493	0,681	0,338	<b>0,830</b>
OCB 12	0,398	0,629	0,338	<b>0,791</b>
OCB 13	0,410	0,633	0,338	<b>0,776</b>

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 5 nilai masing-masing indikator terhadap variabel latennya lebih besar daripada korelasi antar konstruk atau nilai indikator dengan variabel lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hasil *cross loading* menunjukkan diskriminasi validitas bernilai baik. Salah satu istilah untuk menilai matriks multitrait-multimethod adalah *heterotrait monotrait ratio (HTMT)*. Selama nilai *HTMT* kurang dari 0,9; validitas perbedaan antara dua konstruk reflektif dijamin. Henseler et al (2017) melakukan penelitian untuk memeriksa validitas diskriminan dengan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

**Tabel 6**  
**Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)**

	Employee Performance (Y)	Workplace Spirituality (X1)	Transformational Leadership (X2)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Employee Performance (Y)				
Workplace Spirituality (X1)	0,646		0,803	0,770
Transformational Leadership (X2)	0,334			0,606
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,602			

Sumber: data olahan

Tabel 6 menjelaskan bahwa nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* kurang dari 0,90 dan nilai *Cross Loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah dievaluasi, Tabel 6 menunjukkan bahwa pernyataan masing-masing variabel semuanya valid. Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan menggunakan hasil kriteria *Fornell-Larcker*. Dalam pengujian ini, hubungan

antara variabel dengan dirinya sendiri harus lebih besar daripada hubungan antara variabel dengan variabel lain.

**Tabel 7**  
**Hasil Fornell Larckerr Criterion**

	Employee Performance (Y)	Workplace Spirituality (X1)	Transformational Leadership (X2)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Employee Performance (Y)	0,717			
Workplace Spirituality (X1)	0,615	0,683	0,763	0,747
Transformational Leadership (X2)	0,319		0,764	0,603
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,574			0,755

Sumber: data olahan

Tabel 7 menunjukkan bahwa pengujian validitas diskriminan penelitian ini memenuhi syarat untuk tahap pengujian selanjutnya, karena korelasi indikator dengan variabel lain lebih besar daripada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut, setiap variabel memiliki validitas yang tinggi. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), keandalan pengukuran adalah konsep yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keakuratan, konsistensi, dan stabilitas pengukuran. Kuisisioner, indikator variabel, diuji untuk kredibilitas. Reliabilitas dinilai dalam dua cara: melalui nilai gabungan dari indikator yang mengukur reliabilitas konstruk; dan melalui nilai *Cronbach's Alpha*. Uji reliabilitas adalah pemeriksaan yang bermanfaat yang mengevaluasi apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan kenyataan di lapangan. *Cronbach Alpha* dibuat untuk mengevaluasi korelasi antar indikator. Ini dapat dicapai dengan kriteria lebih dari 0,7 dan reliabilitas komposit lebih dari 0,7.

**Tabel 8**  
**Output Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)
Employee Performance (Y)	0,917	0,926	0,931
Workplace Spirituality (X1)	0,940	0,946	0,947
Transformational Leadership (X2)	0,960	0,970	0,965
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,936	0,945	0,944

Sumber: data olahan

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai reliabilitas komposit dari semua variabel sudah lebih dari 0,7. Nilai *alfa Cronbach Employee Performance* adalah 0,917; *Workplace Spirituality* adalah 0,940; *Transformational Leadership* adalah 0,960; dan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,936; yang menunjukkan bahwa nilai *alfa Cronbach* masing-masing variabel sudah lebih dari 0,6, yang menunjukkan bahwa hasil reliabilitas komposit dan nilai *alfa Cronbach* masing-masing variabel telah menurun. Nilai *R-square* untuk masing-masing variabel yang diuji menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel terhadap variabel lain. Menurut Hair et al. (2014), variabel dikategorikan sebagai kategori kuat jika nilai R-kurva lebih dari 0,75; kategori moderat jika nilai R-kurva lebih dari 0,50; dan kategori lemah jika nilai R-kurva lebih dari 0,25.

**Tabel 9**  
**Hasil R-Square**

	R-Square	R-Square adjusted
Employee Performance (Y)	0,469	0,452
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,560	0,551

Sumber: data olahan

Tabel 9 menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* memiliki nilai R-kuadrat 0,560 dan variabel *Employee Performance* memiliki nilai R-kuadrat 0,469. Ini menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* termasuk dalam kategori moderat.

**Tabel 10**  
**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
(H5) OCB -> EP	0,359	0,346	0,156	2,295	<b>0,022</b>	<b>Didukung</b>
(H2) TL -> EP	-0,360	-0,320	0,158	2,278	<b>0,023</b>	<b>Didukung</b>
<b>(H4) TL -&gt; OCB</b>	<b>0,169</b>	<b>0,249</b>	<b>0,309</b>	<b>0,545</b>	<b>0,585</b>	<b>Tidak didukung</b>
(H1) WPS -> EP	0,524	0,533	0,161	3,252	<b>0,001</b>	<b>Didukung</b>
(H3) WPS -> OCB	0,593	0,515	0,238	2,493	<b>0,013</b>	<b>Didukung</b>
(H7) TL -> OCB -> EP	0,060	0,073	0,118	0,514	<b>0,607</b>	<b>Tidak Didukung</b>
(H6) WPS -> OCB -> EP	0,213	0,183	0,125	1,704	<b>0,088</b>	<b>Tidak Didukung</b>

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 10 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel *workplace spirituality* terhadap *employee performance* mempunyai nilai original sampel sekitar 0,524, kemudian t-statistics sebesar 3,252 dan p-value sebesar 0,001. Hal ini menjelaskan bahwa hubungan antar variabel ini adalah signifikan karena nilai t-statistic 3,252 dan p-value sebesar 0,001. Hasil ini dapat dikatakan bahwa *workplace spirituality* terhadap *employee performance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan sehingga terdapat pengaruh hubungan langsung antara *workplace spirituality* terhadap *employee performance*. Penelitian ini didukung Penelitian Jena (2022); Rana et al (2022); Pattanawit & Charoensukmongkol (2022) menunjukkan hasil bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dapat berfungsi sebagai solusi untuk berbagai kebutuhan yang berkembang, seperti sumber hasil sikap, regulasi emosional, dan kinerja adaptif. Namun berbeda penelitian Hassi et al (2021) yang menunjukkan *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *job performance* namun tidak signifikan dikarenakan faktor pada tempat kerja, di mana spiritualitas bukanlah bagian inti dari budaya bisnis atau filsafat, dan implementasi kegiatan yang terkait dengan spiritualitas perusahaan, dan meditasi terbatas.
2. Hasil pengujian menunjukkan hubungan antara variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* mempunyai nilai path coefficient sebesar -0,360, kemudian t-statistics sebesar 2,278 dan p value sebesar 0,023. Hasil ini menjelaskan bahwa hasil hubungan antar variabel ini berpengaruh positif namun tidak signifikan. Berdasarkan analisis deskriptif *transformational leadership* Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat dengan skor rata-rata 3,89 lebih kecil dibandingkan dengan skor rata-rata *employee performance* sebesar 3,99. Artinya *transformational leadership* pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat tidak dapat meningkatkan *employee performance* dikarenakan item *employee performance* kurang berpengaruh bagi pegawai yang sudah menjalankan tugas sesuai dengan standar operasional dalam bekerja. Penelitian ini didukung penelitian Alwali & Alwali (2022) yang menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif secara langsung pada *job performance* tapi tidak signifikan. Penelitian Altunoğlu et al (2019); Buil et al (2019); Yang et al (2020); dan Haryanto et al (2022); Sürücü et al (2022) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif pada *task performance*. Identifikasi organisasi adalah faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *path coefficients* sebesar 0,593, kemudian nilai *t-statistics* 2,493 dan *p-value* 0,013. Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan signifikan sehingga hipotesis ini bisa diterima dan mempunyai pengaruh langsung antara *workplace spirituality* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini didukung penelitian Sholikhah et al (2019); Al-Mahdy et al (2022); Jena (2022); Pattanawit & Charoensukmongkol (2022) dan Mahipalan (2023) menemukan bahwa *workplace spirituality* dan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang positif, selain itu tingkat spiritualitas yang tinggi di tempat kerja cenderung menunjukkan perilaku *Customer Oriented—Organizational Citizenship* yang lebih tinggi daripada agen real estat dengan tingkat spiritualitas yang lebih rendah. Hasil dari

penelitian ini menunjukkan bahwa Spiritualitas di tempat kerja dapat secara signifikan memprediksi *organizational citizenship behavior* (OCB), sesuai dengan penelitian terbaru yang menunjukkan hubungan yang kuat antara spiritualitas dan *organizational citizenship behavior*, dengan kepuasan kerja dan kepemilikan emosional yang mengarah pada peningkatan keterlibatan dalam tingkah lakunya.

4. Hasil pengujian antara variabel *transformational leadership* dengan *organizational citizenship behavior* secara langsung tidak berpengaruh terhadap Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat dengan hasil *path coefficient* 0,169, *T-Statistics* 0,545, *p-values* 0,585. Hasil ini mengartikan bahwa nilai *t-statistic* yang lebih kecil dari acuan yaitu 0,545 serta *p-value* lebih besar dari 0,05. Sehingga penelitian ini menunjukkan tidak pengaruh anatara variabel *transformational leadership* dan variabel *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini didukung penelitian Altunoğlu et al (2019); Tian et al (2020); Manoppo (2020); dan Hermanto et al (2024) menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Namun hal berbeda dengan penelitian Nazarian et al (2022) ditemukan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* disebabkan oleh studi ini mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepercayaan. Penelitian Arar & Abu Nasra (2019); Fard et al (2020) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel antara *organizational citizenship behavior* dengan *employee performance* ini mempunyai *path coefficients* sebesar 0,359, kemudian nilai *t-statistics* 2,295, dan nilai *P values* sebesar 0,022 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya setiap ada perubahan pada *organizational citizenship behavior* akan mempengaruhi secara langsung *employee performance*. Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Penelitian ini didukung penelitian He et al (2019); Kissi et al (2019); Sani & Maharani Ekowati (2020); Osei et al (2022); dan Qalati et al (2022); Ludwikowska et al (2024) yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara *organizational citizenship behavior* dan *employee performance*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* pada *task performance* dan memberikan perspektif integratif. Ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan pekerjaan karena komite psikologis dan identifikasi, tetapi juga menyiratkan konsekuensi dari perbedaan. *organizational citizenship behavior* dengan tingkat yang lebih tinggi dapat memiliki efek negatif pada pekerjaan. Penelitian ini sejalan dengan teori konservasi sumber daya alam, menunjukkan bahwa banyak *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi kinerja individu. Ini menuntut pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh *organizational citizenship behavior* pada *task performance*.
6. Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel *workplace spirituality* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi memiliki *path coefficients* sebesar 0,21, kemudian *t statistic* sebesar 1,704, dan *p value* sebesar 0,088 sehingga hasil pengujian ini disimpulkan bahwasannya variabel *organizational citizenship behavior* belum mampu menjadi mediasi hubungan antara *workplace spirituality* dan *employee performance*. Penelitian ini didukung penelitian Supriyanto et al (2020) dan Jena (2022) menemukan bahwa ada hubungan positif antara *workplace spirituality* dan *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior*. Hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan prestasi pekerja telah berkembang pesat. Menurut tiga syarat yang menunjukkan adanya mediasi, hasil pengujian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* bukanlah mediasi. Ini karena item bukan memiliki pengaruh terhadap *workplace spirituality* dan *employee performance*. Hal ini berbeda dengan situasi di mana pengaruh mediasi tidak dimasukkan dalam penelitian. Dengan demikian, tidak adanya pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa tindakan warga negara organisasi bukanlah mediasi.
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi memiliki *Path Coefficients* sebesar 0,060, kemudian *t statistic* 0,514, dan *p value* sebesar 0,607 sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwasannya variabel *organizational citizenship behavior*

belum mampu sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *employee performance*. Penelitian ini didukung penelitian Ekowati et al (2013); dan Qalati et al (2022) menemukan bahwa *transformational leadership* dan *employee performance* berkorelasi positif. *Organisasi Citizenship Behavior* berfungsi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong karyawan untuk bertindak sebagai warga negara organisasi, terutama di perusahaan kecil yang diteliti. Pentingnya variabel mediasi ditentukan oleh hubungannya dengan variabel independen dan dependent. Teori yang lemah atau tidak jelas tentang mekanisme dapat membatasi validitas variabel mediator. Metode yang digunakan dalam penelitian, pengumpulan, atau analisis dapat menyebabkan hasil yang bias dan tidak dapat diandalkan.

## **SIMPULAN**

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* dan *organizational citizenship behavior*. Namun, pemimpin transformasional hanya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu *organizational citizenship behavior* tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara karyawan dan perusahaan. Selain mendukung beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini juga menunjukkan bidang yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini memiliki pengaruh pada bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dengan melihat bagaimana *workplace spirituality* dan *transformational leadership* memengaruhi *employee performance* dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M., & Hassan, T. 2022. Workplace spirituality and organizational citizenship behavior among teachers in bahrain: commitment as a mediator. *Journal of Beliefs and Values*, 43(3), 301–319.
- Al-Okaily, A., Al-Okaily, M., Teoh, A. P., & Al-Debei, M. M. 2023. An empirical study on data warehouse systems effectiveness: the case of Jordanian banks in the business intelligence era. *EuroMed Journal of Business*, 18(4), 489–510.
- Altunoğlu, A. E., Şahin, F., & Babacan, S., 2019. Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. *Management Research Review*, 42(3), 370–390.
- Alwali, J., & Alwali, W. 2022. The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17).
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Haryanto, B., Suprpti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. 2022. Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business and Management*, 9(1).
- Hassi, A., Balambo, M. A., & Aboramadan, M. 2021. Impacts of spirituality, intrinsic religiosity and Islamic work ethics on employee performance in Morocco: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(3), 439–456.
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. 2019. The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582–2598.

- Hendijani Fard, M., Asadi Damavandi, A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. 2020. Leadership and followers' organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1124–1144.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. 2024. The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6).
- Jena, L. K. 2022. Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1309–1334.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. 2019. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111–1135.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Yamoah Agyemang, D., & Labaran, M. 2019. Ascertainning the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235–1249.
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. 2024. Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*.
- Mahipalan, M. 2023. The interplay between spirituality, compassion and citizenship behaviours in the lives of educators: a study. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 804–819.
- Manoppo, V. P. 2020. Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412.
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Velayati, R., Edirisinghe, D., & Hosseini Tabaghdehi, A. 2022. How leadership affects organisational citizenship behaviour – a study of independent hotels. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 16(1), 35–54.
- Osei, H. V., Asiedu-Appiah, F., & Osei, A. 2022. Employee's Performance in the Service Sector: Should an Individual's Spirituality and Employment Status Make Any Difference? *Journal of African Business*, 23(3), 694–711.
- Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. 2022. Benefits of workplace spirituality on real estate agents' work outcomes: the mediating role of person-job fit. *Management Research Review*, 45(11), 1393–1411.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. 2022. Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. 2022. Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, 45(10), 1354–1371.
- Sani, A., & Maharani Ekowati, V. 2020. Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799.
- Sekaran and Bougie. 2016. *An easy way to help students learn, collaborate, and grow*.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. 2019. The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. 2020. Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114.
- Sürücü, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. 2022. Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483.

**Yudi Rahman et al.**, *Pengaruh Workplace Spirituality dan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat*

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. 2020. The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11.

Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. 2020. Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287.