
**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN QWL (QUALITY OF WORK LIFE)
TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) YANG DIMEDIASI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi pada Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu)**

Oleh

Rahman Ulum¹, Adya Hermawati², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ¹rahmanulum08@gmail.com, ³nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 23-07-2024

Revised: 10-07-2024

Accepted: 26-08-2024

Keywords:

Spiritual Leadership,
Quality of Work Life,
Organizational
Commitment,
Organizational
Citizenship Behavior.

Abstract: *This research aims to determine the mediating role of organizational commitment in the indirect influence of spiritual leadership and quality of work life on organizational citizenship behavior of teachers at Paiton Islamic Middle School and Insan Terpadu Middle School. The population in this study were all 56 teachers. The sample uses a saturated sampling technique because the population is relatively small. So the sample used in this research was 56 respondents. The data analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS version 4 software. The research results show that spiritual leadership is unable to improve organizational citizenship behavior. Spiritual leadership is able to increase organizational commitment. Quality of work life is unable to improve organizational citizenship behavior. Quality of work life is able to increase organizational commitment. Organizational commitment is able to increase organizational citizenship behavior. Organizational commitment is able to play a role in mediating the indirect influence of spiritual leadership on organizational citizenship behavior. Organizational commitment is able to play a role in mediating the indirect influence of quality of work life on organizational citizenship behavior.*

PENDAHULUAN

SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu merupakan sekolah swasta di Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur yang berada di bawah Yayasan yang sama yaitu Nahdlatul Ummah. Kedua SMP tersebut mulai berkembang pesat dan mampu bersaing dengan sekolah unggulan di Kabupaten Probolinggo. Kualitas sekolah yang meningkat didukung dengan peraturan sekolah yang disiplin.

OCB merupakan suatu perilaku pilihan individu di luar dari kewajiban kerja formalnya, tetapi perilaku tersebut memiliki kontribusi yang besar pada kemajuan organisasi sehingga perilaku OCB pada guru penting untuk diteliti. Hal ini juga didukung oleh temuan Prihatsanti & Dewi (2010) yang menyatakan bahwa OCB merupakan hal penting pada efektifitas dan efisiensi dari tim kerja dan organisasi.

Kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika

religius yaitu kepemimpinan yang mampu mengihlami, membangkitkan, mempengaruhi dan mendekatkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan (Puspitasari, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu seperti Muharom (2023), Subhaktiyasa (2023), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun hasil penelitian Pio & Tampi (2018) menyebutkan tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap OCB.

Pengembangan perilaku yang baik anggota, organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). *Quality of work life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan & Ellitan, 2007).

Hasil penelitian Afriza *et al.* (2022), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sementara hasil penelitian Irvania & Claudia (2022), Asmawati *et al.* (2023), dan Dewi *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Allen & Meyer (1990) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu identifikasi diri individu dalam organisasi, dimana keterlibatan individu dalam organisasi mengandung arti penting karena mampu memunculkan totalitas dalam bekerja, sehingga kinerja dapat meningkat.

Pengaruh dari komitmen organisasi terhadap OCB telah diteliti oleh Irvania & Claudia (2022), Dewi *et al.* (2022), Wulandari & Mila (2023), Sunaris *et al.* (2022), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), ul Rehman *et al.* (2021), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun hasil penelitian Novianti (2021) menyebutkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan spiritual dan QWL (*quality of work life*) terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) yang dimediasi komitmen organisasi (Studi pada Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu).

LANDASAN TEORI

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Fry (2003) menjelaskan bahwa teori dan praktik Agama bisa jadi diterapkan dalam pendekatan kepemimpinan spiritual. Beberapa penelitian dan literatur tentang kepemimpinan spiritual juga berasal dari ranah teologi Agama.

Pendekatan kepemimpinan akan memberikan dampak kepada lingkungan organisasi. Prinsip dari kepemimpinan dalam penelitian ini mengarahkan individu memiliki sifat altruistik yang juga dapat mendukung terciptanya komponen yang ada dalam *organizational citizenship behavior* (OCB). Kepemimpinan spiritual yang diterapkan akan memainkan

peranan penting dalam membentuk dan menciptakan lingkungan dengan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa dan memberikan kinerja yang melebihi harapan yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu ketika kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dapat melampaui dari yang ditargetkan organisasi tanpa tambahan imbalan (Vivek, 2016) dan telah dianggap sebagai perilaku positif dalam organisasi yang mendukung organisasi, anggota dan aktivitasnya (Chiaburu *et al.*, 2011). Benjamin (2012) juga menjelaskan bahwa OCB menjadi prioritas yang harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk meningkatkan dan memanfaatkan sumber daya manusianya dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting bagi organisasi untuk memperhatikan OCB dalam lingkungannya.

Beberapa peneliti terdahulu mendukung pernyataan tersebut di atas, yaitu Muharom (2023), Subhaktiyasa (2023), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Hipotesis 1: Kepemimpinan Spiritual mampu dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Komitmen Organisasi

Nelson (2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat membantu karyawan menemukan visi, nilai, pekerjaan yang bermakna, dan tujuan tertentu. Peranan pemimpin juga sangat penting dalam mempengaruhi moral karyawan (Wulansari, 2009). Oleh karena itu jika memimpin dengan hati nurani bisa dipastikan tindakan atau perbuatan yang merugikan manusia lainnya seperti kecurangan, korupsi, dapat terhindar (Surbakti, 2012).

Terdapat adanya hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi, pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen *et al.* (2019) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan untuk dapat berkompetisi dengan para kompetitor. Adapun untuk memelihara komitmen organisasi dibutuhkan peran dari seorang pemimpin, sebagaimana yang disebutkan oleh Young *et al.* (1998) bahwa terdapat delapan faktor yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi salah satu diantaranya adalah kepuasan terhadap kepemimpinan.

Adapun penelitian terdahulu yang mengkaji keterkaitan kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi adalah Lahmar *et al.* (2023), Suryana *et al.* (2022), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 2: Kepemimpinan Spiritual mampu dalam meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu Hubungan Quality of Work Life dengan Organizational Citizenship Behavior

Wibowo (2017) mengungkapkan bahwa QWL terdiri atas beberapa dimensi yang di kembangkan dengan pendekatan validitas isi, yaitu partisipasi adalah keterbukaan penyampaian gagasan dan keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan kebijakan. QWL merupakan kualitas hubungan antara karyawan dengan lingkungan organisasi tempatnya bekerja (Nanjundeswaraswamy, 2013). QWL dapat berkorelasi dengan berbagai variabel,

salah satunya adalah OCB. OCB dapat terjadi karena karakter organisasi yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan. Karakter organisasi di dapatkan melalui QWL yang merupakan proses kebijakan perusahaan sebagai perwujudan harapan karyawannya.

Harapan yang sesuai keinginan karyawan akan menimbulkan OCB sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan organisasi. Cascio (2014) menyatakan bahwa QWL akan menumbuhkan rasa puas karyawan terhadap perlakuan perusahaan dengan berkeinginan untuk tetap tinggal dan bertahan di sana. Karyawan yang terpuaskan dalam menjalani berbagai tugas pekerjaannya akan menunjukkan OCB-nya dengan memberikan loyalitas dan menunjukkan kinerja melebihi harapan perusahaan (Organ *et al.*, 2005). Menurut Riggio (1990) adanya QWL akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan yaitu menurunkan ketidakhadiran dan mengurangi *turnover* (perputaran karyawan). Dampak positif akan menimbulkan OCB yang membuat karyawan bertanggungjawab, aktif, dan berinisiatif merekomendasi operasi organisasi (Organ *et al.*, 2005).

Hasil penelitian Afriza *et al.* (2022), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis 3: Quality of Work Life mampu dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu

Hubungan Quality of Work Life dengan Komitmen Organisasi

Karyawan dengan *quality of work life* yang lebih rendah cenderung kurang motivasi untuk bekerja, gagal menunjukkan kinerja yang baik di tempat kerja, tidak berkomitmen pada atasan dan organisasi mereka, umumnya terlambat bekerja, dan sering berganti pekerjaan (Efraty *et al.*, 2000). Sirgy *et al.* (2001) menyatakan semakin tinggi kualitas kehidupan kerja seseorang, maka semakin positif perasaannya terhadap organisasi tempat dia bekerja, emosi positif tersebut dapat menghasilkan komitmen organisasi.

Griffin (2004) menyebutkan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Apabila pengertian komitmen ini dilihat pada guru, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi yang dimaksud adalah sejauh mana sikap guru tersebut mengenal dan terikat pada sekolah tempat mereka bekerja.

Dari hasil kajian peneliti terhadap beberapa penelitian terdahulu, ditemukan adanya hubungan *quality of work life* terhadap komitmen organisasi, yaitu Dewi *et al.* (2022), Yadav *et al.* (2019), Ulfa *et al.* (2021), dan Noer (2022).

Hipotesis 4: Quality of Work Life mampu dalam meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior

Sebuah organisasi dapat mencapai tujuan apabila anggotanya tidak hanya memikirkan dirinya sendiri, melainkan juga memperhatikan hal-hal kecil yang ada dalam organisasi. Salah satu contohnya adalah rela melakukan pekerjaan lebih dari tugasnya agar hasilnya maksimal demi tercapainya tujuan organisasi, tindakan tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior*. Kesuksesan suatu organisasi tidak terlepas dari peran anggota, terutama anggota yang melakukan tugas-tugasnya melebihi harapan organisasi itu sendiri (Aryana *et al.*, 2018).

Organisasi membutuhkan anggota yang memiliki komitmen tinggi untuk mencapai

tujuannya, bentuk komitmen tersebut salah satunya adalah adanya OCB dari anggota. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Luthans (2013) yaitu komitmen organisasi sangat dibutuhkan sebagai salah satu indikator kinerja yang optimal dari anggota, karena anggota dapat melakukan sikap kerelaan untuk bekerja secara maksimal yang mendukung adanya sikap OCB dapat dilihat dari komitmen organisasi.

Pentingnya komitmen organisasi karena dapat mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal-hal yang menjadi tolak ukur keefektifan organisasi yaitu terjalannya komunikasi kerja yang baik yang ditandai dengan interaksi individu maupun kelompok, sedikitnya perilaku anggota yang menyimpang dan tingkat kehadiran yang tinggi (Robbins & Judge, 2016). Individu yang memiliki komitmen organisasi dapat dilihat dari adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat, bersedia melakukan usaha sebaik mungkin dan ingin terus menjadi anggota organisasi. Hal tersebut dikemukakan oleh Steers & Black (1994).

Pengaruh dari komitmen organisasi terhadap OCB telah diteliti oleh Irvania & Claudia (2022), Dewi *et al.* (2022), Wulandari & Mila (2023), Sunaris *et al.* (2022), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kucheshfahani (2018), ul Rehman *et al.* (2021), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis 5: Komitmen Organisasi mampu dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu
Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan komprehensif yang menggabungkan berbagai pendekatan dan sekaligus kekuatan penggerak kepemimpinan seperti kekuatan intelektual, moral, emosional, dan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan gabungan dari model kepemimpinan etik, asketik dan mistik. Kepemimpinan spiritual bukan sekedar orang yang kaya tentang pengetahuan spiritual, melainkan penekanan pada kesadaran spiritual yang merupakan sebuah penghayatan hidup. Kepemimpinan spiritual akan memegang peran penting tidak hanya dalam bidang keagamaan dan sosial saja, namun juga mencakup bidang bisnis global. Dunia pendidikan sebagai noble industry dan merupakan institusi yang paling bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia dan kualitas peradaban di masa depan (Rafsanjani, 2017).

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan untuk dapat berkompetisi dengan para kompetitor. Adapun untuk memelihara komitmen organisasi dibutuhkan peran dari seorang pemimpin, sebagaimana yang disebutkan oleh Young, Brian, Stephen, Woehr, dan David (dalam Sopiah 2008) bahwa terdapat delapan faktor yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi salah satu diantaranya adalah kepuasan terhadap kepemimpinan.

Secara teori, individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan bersedia melakukan berbagai tindakan diluar tanggung jawabnya sebagai karyawan. Hasil penelitian terdahulu Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kucheshfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap OCB yang dimediasi komitmen organisasi.

Hipotesis 6: Komitmen Organisasi mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Spiritual terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu

Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia sebagai aset terpenting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta memelihara dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan zaman. Dalam menghadapi perubahan zaman, yang dituntut organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role* saja, namun juga perilaku *extra-role* dari setiap anggota organisasi (Zurahmi *et al.*, 2019). Zurahmi *et al.* (2019) lebih lanjut menjelaskan bahwa perilaku ekstra peran ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pentingnya penelitian OCB untuk meningkatkan komitmen organisasi yang akan berdampak pada kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Ditambahkan oleh Zurahmi *et al.* (2019), peningkatan OCB meningkatkan komitmen organisasi pegawai, yang secara umum akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasi. Pegawai yang loyal untuk tetap menjadi anggota organisasi didasarkan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi serta bersedia melampaui tugas yang diwajibkan yang dapat menjadi faktor penting bagi efektivitas organisasi.

Ketika karyawan memiliki OCB yang tinggi maka perusahaan akan lebih mudah dikendalikan karena karyawan dapat mengontrol perilakunya sendiri dan mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan perusahaan (Prasetio, *et al.*, 2017). Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan OCB psikologis lebih unggul dibandingkan organisasi yang tidak memiliki pegawai dengan OCB (Davoudi & Gadimi, 2017). Berkenaan dengan psikologi pegawai, maka organisasi sebagai pihak yang berkepentingan dalam menjaga komitmen para pegawainya juga harus dapat selalu menjaga lingkungan kerja dalam organisasi senyaman mungkin sehingga membuat pegawai betah dan nyaman dalam menjalankan fungsinya. dan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam hal ini, penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas atau biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilitas psikologis para pekerjanya (Rita *et al.*, 2018). Dijelaskan pula oleh Sumiati *et al.* (2018), melalui *quality of work life* (QWL) diharapkan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat dia bekerja yang kemudian berdampak pada perusahaan, kepuasan kerja akan menimbulkan perilaku yang sejalan dengan perusahaan. harapan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ulfa *et al.* (2021) dan Noer (2022) menyimpulkan bahwa QWL berpengaruh signifikan terhadap OCB yang dimediasi komitmen organisasi.

Hipotesis 7: Komitmen Organisasi mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Kepemimpinan Spiritual, QWL (*Quality of Work Life*), Komitmen Organisasi, dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Islam Paiton yang berjumlah 38 orang dan Guru SMP Insan Terpadu yang berjumlah 18 orang. Sehingga total keseluruhan guru pada kedua sekolah tersebut berjumlah 56 guru.

Sugiyono (2017), menyebutkna bahwa teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sedangkan, pendapat Arikunto (2013), jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Dengan demikian, peneliti memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 56 responden.

Metode analisis data menggunakan SEM SmartPLS. Definisi operasional variabel menjelaskan tentang variabel yang diteliti berdasarkan konsep dan definisi operasional yang digunakan dalam rangka menentukan indikator dan item-item pengukuran variabel. Definisi operasional dari penelitian ini disajikan di bawah ini.

A. Kepemimpinan Spiritual (X1)

Menurut Shihab (2011) kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang akan ditaati oleh umatnya, yang berwenang menangani urusan-urusan bawahannya selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul-Nya.

Indikator kepemimpinan spiritual mengacu pada pendapat Shihab (2011), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Siddiq* (X1.1)
- 2) *Amanah* (X1.2)
- 3) *Fatanah* (X1.3)
- 4) *Tabligh* (X1.4)

B. *Quality of Work Life* (X2)

Menurut Cascio (2014), *quality of work life* dapat diartikan menjadi dua pandangan mengenai pengertian dari *quality of work life*. Pandangan pertama mengatakan bahwa *quality of work life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara pandangan kedua menyatakan bahwa *quality of work life* adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia.

Indikator *quality of work life* mengacu pada Cascio (2014), yaitu:

- 1) Partisipasi karyawan (X2.1)
- 2) Penyelesaian konflik (X2.2)
- 3) Komunikasi (X2.3)
- 4) Kesehatan kerja (X2.4)
- 5) Keselamatan kerja (X2.5)
- 6) Keamanan kerja (X2.6)
- 7) Kompensasi yang layak (X2.7)
- 8) Rasa bangga (X2.8)
- 9) Pengembangan karir (X2.9)

C. Komitmen Organisasi (Z)

Menurut Allen & Meyer (1990) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Indikator komitmen organisasi mengacu pada Allen & Meyer (1990), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Affective Commitment* (Z1.1)

2) *Continuance Commitment* (Z1.2)

3) *Normative Commitment* (Z1.3)

D. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Organ *et al.* (2005) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan pada deskripsi jabatan tertentu melainkan perilaku yang berdasarkan pilihan pribadi.

Indikator *organizational citizenship behavior* mengacu pada Organ *et al.* (2005), yaitu sebagai berikut:

1) *Helping Behavior* (Y1.1)

2) *Sportmanship* (Y1.2)

3) *Organizational Loyalty* (Y1.3)

4) *Organizational Compliance* (Y1.4)

5) *Individual Initiative* (Y1.5)

6) *Civic Virtue* (Y1.6)

7) *Self-Development* (Y1.7)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	29	51.79%
2	Wanita	27	48.21%
Jumlah		56	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	6	10.71%
2	30 - 40 tahun	23	41.07%
3	41 - 50 tahun	17	30.36%
4	> 50 tahun	10	17.86%
Jumlah		56	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	Diploma	9	16.07%
2	Sarjana	36	64.29%
3	Pascasarjana	11	19.64%
Jumlah		56	100%
Lama Menjadi Anggota Dewan			
1	< 5 tahun	7	12.50%
2	5 - 10 tahun	19	33.93%
3	11 - 20 tahun	22	39.29%
4	> 20 tahun	8	14.29%

Jumlah	56	100%
--------	----	------

Sumber: Data diolah, 2023

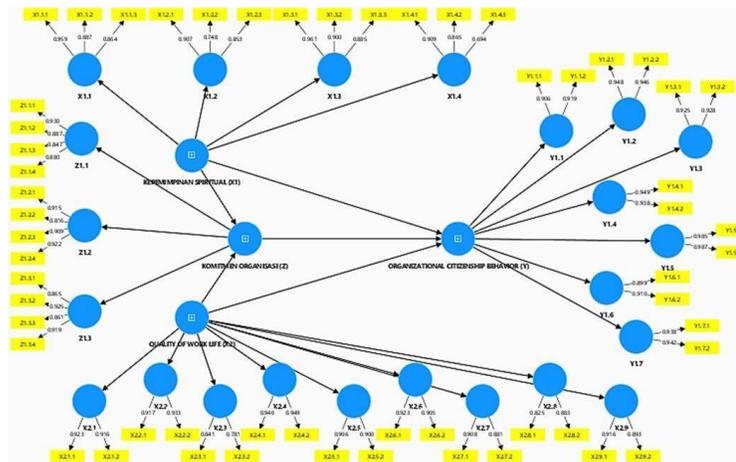
Deskripsi Variabel

1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Siddiq*" adalah sebesar 3.36, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Amanah*" adalah sebesar 3.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Fatanah*" adalah sebesar 3.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Tabligh*" adalah sebesar 3.22, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel *Quality of Work Life* (X2) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Partisipasi guru" adalah sebesar 3.33, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Penyelesaian konflik" adalah sebesar 3.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Komunikasi" adalah sebesar 3.16, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Kesehatan kerja" adalah sebesar 3.27, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Keselamatan kerja" adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Keamanan kerja" adalah sebesar 3.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - g) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Kompensasi yang layak" adalah sebesar 3.16, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - h) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Rasa bangga" adalah sebesar 3.20, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - i) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Pengembangan karir" adalah sebesar 3.27, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Komitmen Organisasi (Z) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Affective Commitment*" adalah sebesar 3.41, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Continuance Commitment*" adalah sebesar 3.46, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Normative Commitment*" adalah sebesar 3.42 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*Helping Behavior*" adalah sebesar 3.40, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.

- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Sportmanship*” adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Organizational Loyalty*” adalah sebesar 3.37, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Organizational Compliance*” adalah sebesar 3.21, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Individual Initiative*” adalah sebesar 3.78, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Civic Virtue*” adalah sebesar 3.33, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator “*Self-Development*” adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

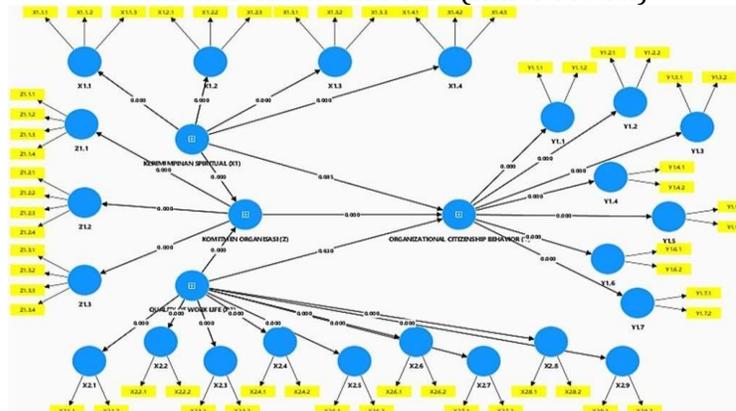
Hasil Analisis

Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Spiritual (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	1.723	0.085	Tidak Dapat diterima
H2	Kepemimpinan Spiritual (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	4.341	0.000	Dapat diterima
H3	<i>Quality of Work Life</i> (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.482	0.630	Tidak Dapat diterima
H4	<i>Quality of Work Life</i> (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	7.824	0.000	Dapat diterima
H5	Komitmen Organisasi (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	16.710	0.000	Dapat diterima
H6	Kepemimpinan Spiritual (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	4.048	0.000	Dapat diterima
H7	<i>Quality of Work Life</i> (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	7.180	0.000	Dapat diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Spiritual adalah sebesar 3.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang akan ditaati oleh umatnya, yang berwenang menangani urusan-urusan bawahannya selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul-Nya, tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepemimpinan Spiritual tidak mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Muharom (2023), Subhaktiyasa (2023), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sebenarnya Kepemimpinan Spiritual mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu, hanya saja peningkatannya tidak signifikan. Hal tersebut dibuktikan bahwa jalur Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai *original sample* sebesar 0.058, yang artinya apabila Kepemimpinan Spiritual meningkat satu persen, maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat sebesar 0.058 persen

Secara langsung Kepemimpinan Spiritual tidak signifikan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu, namun Kepemimpinan Spiritual secara tidak langsung mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu melalui Komitmen Organisasi. Hal tersebut jelas terlihat dalam analisis mediasi sebelumnya, bahwa hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi diklasifikasikan sebagai *Full Mediation*, artinya secara signifikan variabel independen (Kepemimpinan Spiritual) tidak mampu mempengaruhi variabel dependen (*Organizational Citizenship Behavior*) tanpa melalui variabel mediator (Komitmen Organisasi).

Artinya, adanya Kepemimpinan Spiritual yang ada di SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu terlebih dahulu akan meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu dalam berperilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan diri individu atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) untuk mencapai tujuan dan visi bersama. Komitmen karyawan pada organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis maupun lainnya karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati sebelumnya. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kinerja dapat ikut meningkat, dan apabila tingkat komitmen organisasi seseorang tinggi maka juga akan semakin lama seseorang tersebut ingin tetap berada dalam organisasi dan akan meningkatnya pula produktivitasnya kepada organisasi dan tingkat keluar masuknya karyawan akan semakin rendah (Bagia, 2015).

Komitmen organisasi juga diartikan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan memiliki keinginan untuk ikut menjadi bagian dari organisasi tersebut. Tingkat komitmen seseorang terhadap pekerjaannya atau dalam organisasi tersebut dapat dilihat dari keinginan karyawan untuk tetap bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah cacatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan. (Mardiana & Syarif, 2018).

Menurut Goleman menyebutkan bahwa orang yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan ciri siap berkorban demi pemenuhan sasaran tim yang lebih penting, adanya dorongan semangat dalam misi yang lebih besar, menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabarannya, serta turut berpartisipasi aktif dalam mencari peluang agar tercapainya misi suatu kelompok organisasi tersebut. Komitmen biasanya tidak bergantung pada bakat, komitmen ditemukan di tengah-tengah kesulitan, dan komitmen

tersebut bersifat kekal ketika didasarkan nilai (Kaswan, 2017).

Individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan bersedia melakukan berbagai tindakan diluar tanggung jawabnya sebagai karyawan. Hasil penelitian terdahulu Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kucheshfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) menyatakan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi Komitmen Organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Spiritual adalah sebesar 3.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang akan ditaati oleh umatnya, yang berwenang menangani urusan-urusan bawahannya selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul-Nya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan guru dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kepemimpinan Spiritual mampu dalam meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Lahmar *et al.* (2023), Suryana *et al.* (2022), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kucheshfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi (Subanegara, 2005). Tanpa adanya kepemimpinan yang tepat dan pemberian motivasi dari atasan, maka komitmen yang ditunjukkan oleh pegawai tidak dapat mendukung efektifitas sebuah organisasi (Brown, 2003; Angle & Perry, dalam Ekeland, 2005). Fry (2003), menjelaskan salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari sebuah nilai nilai spiritual. Oleh karena itu merupakan sebuah hal yang penting untuk menanamkan nilai moral spiritual pada seluruh karyawan. Kepuasan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan spiritual ditempat kerja akan memberikan pengaruh yang positif pada kesehatan manusiawi dan psikologis serta dapat dijadikan sebuah pondasi penerapan *Spiritual Leadership*.

Spiritual leadership merupakan sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang didesain untuk mendorong terciptanya motivasi internal dan organisasi pembelajar (Fry, 2003; Fry & Whittington, 2005). Pada awal teori *spiritual leadership* ini dikembangkan dengan menggunakan sebuah model motivasi intrinsik yang menggabungkan adanya visi, harapan/ keyakinan, dan *altruistic love*. Nilai nilai terakomodir melalui perasaan bermakna (*calling*) dan menjadi bagian (*membership*) pada organisasi. Dampak yang diharapkan adalah terciptanya rasa spiritual pada pemimpin maupun pengikut serta terwujudnya kesejahteraan spiritual pada tingkatan individual, yang dicapai melalui terciptanya kongruensi nilai yang strategis, dan pemberdayaan tim. Penerapan *Spiritual Leadership* akan menginspirasi dan memotivasi pekerja dalam mencapai visi dan tujuan organisasi yang didasarkan pada nilai nilai budaya organisasi, yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan tenaga kerja yang memiliki motivasi, komitmen dan produktif.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.23, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi guru bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Quality of Work Life* tidak mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Afriza *et al.* (2022), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sebenarnya *Quality of Work Life* mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton, hanya saja peningkatannya tidak signifikan. Hal tersebut dibuktikan bahwa jalur *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai *original sample* sebesar 0.043, yang artinya apabila *Quality of Work Life* meningkat satu persen, maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat sebesar 0.043 persen

Secara langsung *Quality of Work Life* tidak signifikan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu, namun *Quality of Work Life* secara tidak langsung mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu melalui Komitmen Organisasi. Hal tersebut jelas terlihat dalam analisis mediasi sebelumnya, bahwa hubungan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi diklasifikasikan sebagai *Full Mediation*, artinya secara signifikan variabel independen (*Quality of Work Life*) tidak mampu mempengaruhi variabel dependen (*Organizational Citizenship Behavior*) tanpa melalui variabel mediator (Komitmen Organisasi).

Artinya, adanya *Quality of Work Life* yang ada di SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu terlebih dahulu akan meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu dalam berperilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Quality of Work Life ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. dinamika psikologis dari *Quality of Work Life* dengan komitmen organisasi adalah ketika kualitas kehidupan kerja seorang karyawan baik maka komitmen organisasinya akan tinggi. Sebaliknya jika *Quality of Work Life*-nya rendah maka komitmen organisasinya pun akan rendah pula sehingga menyebabkan *turnover* pada organisasi. Kompensasi atau gaji yang tercukupi dan lingkungan kerja yang nyaman dapat menumbuhkan keinginan kuat bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi. *Quality of Work Life*

merupakan suatu tingkat pada anggota suatu organisasi yang mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang utama melalui pengalamannya dalam melakukan pekerjaan pada organisasi tersebut. Dengan demikian, *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Indaswasri, 2014).

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.23, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi guru bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan guru dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *Quality of Work Life* mampu dalam meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Dewi *et al.* (2022), Yadav *et al.* (2019), Ulfa *et al.* (2021), dan Noer (2022) yang mengungkapkan *Quality of Work Life* diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Menurut Allen & Mayer (1997) komitmen keorganisasian merupakan suatu keadaan psikologis yang memperlihatkan hubungan karyawan dengan organisasi dan pengaruh kepada keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi. Terdapat tiga komponen komitmen keorganisasian dan setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi, masih setia dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, pekerja dengan komponen continuance tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka memerlukan organisasi. Pekerja yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan komitmen keorganisasian para karyawannya adalah dengan meningkatkan *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja bagi karyawan. *Quality of work life* merupakan suatu bentuk persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaannya (Walton, 1973). *Quality of work life* menjadi salah satu faktor penentu komitmen keorganisasian Di luar penghasilan, karyawan memiliki ekspektasi untuk mendapatkan benefit tambahan dari pekerjaan mereka, seperti tantangan dan penghargaan, pengembangan dan peningkatan karir, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan berkeluarga, suasana perusahaan yang harmonis dan dukungan dari manajerial.

Di dalam kaitannya dengan komitmen keorganisasian, peningkatan *quality of work life* juga berpengaruh pada tingkat kehadiran serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Ivancevich & Konopaske, 2006). Selain itu, menurut Haryanto (1996) peningkatan *quality of work life* akan membawa pengaruh yang positif secara langsung, yaitu yang pertama, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen. Kedua, meningkatkan produktivitas, dan yang ketiga, meningkatkan efektivitas organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk

Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan guru dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Komitmen Organisasi mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Irvania & Claudia (2022), Dewi *et al.* (2022), Wulandari & Mila (2023), Sunaris *et al.* (2022), Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kucheshfahani (2018), ul Rehman *et al.* (2021), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Menurut Greenberg & Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan. Meyer & Allen dalam Greenberg & Baron (2003), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan bekerja penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan yang berkomitmen pada perusahaannya akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004).

Greenberg & Baron (2003), mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama *organizational citizenship behavior*. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. Karyawan yang menampilkan *organizational citizenship behavior* dapat disebut dengan *good citizen* (karyawan yang baik). Jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki *organizational citizenship behavior*, maka ia dapat

mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Oleh karena itu, organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy & Xin, dalam Hardaningtyas, 2005). Karyawan-karyawan dengan *organizational citizenship behavior* tinggi, akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya di dalam suatu organisasi dan kesuksesan itu tidak dilakukan untuk dirinya sendiri saja tetapi juga untuk kepentingan organisasi itu sendiri.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Spiritual adalah sebesar 3.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang akan ditaati oleh umatnya, yang berwenang menangani urusan-urusan bawahannya selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul-Nya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan guru dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Komitmen Organisasi mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Djaelani *et al.* (2020), Febriarukmi *et al.* (2023), Pasikhani & Kuchesfahani (2018), dan ul Rehman *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi komitmen organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Komitmen Organisasi tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien $a \neq 0$;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien $b \neq 0$. Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga (c') dibandingkan pada persamaan kedua (c).

Untuk mengujinya, koefisien a dan b yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun c tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c tidak signifikan ($c = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut dikarenakan hubungan Kepemimpinan Spiritual ke Komitmen Organisasi signifikan, hubungan Komitmen Organisasi ke *Organizational Citizenship Behavior* signifikan, sedangkan hubungan langsung Kepemimpinan Spiritual ke *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.23, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi guru bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan guru dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Komitmen Organisasi mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Ulfa *et al.* (2021) dan Noer (2022) yang menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi komitmen organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Komitmen Organisasi tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien $a \neq 0$;

- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien $b \neq 0$. Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga (c') dibandingkan pada persamaan kedua (c).

Untuk mengujinya, koefisien a dan b yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun c tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c tidak signifikan ($c = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut dikarenakan hubungan *Quality of Work Life* ke Komitmen Organisasi signifikan, hubungan Komitmen Organisasi ke *Organizational Citizenship Behavior* signifikan, sedangkan hubungan langsung *Quality of Work Life* ke *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan.

Implikasi Praktis

Tingkat komitmen yang tinggi dari seorang Guru SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu dapat menjadi salah satu cara untuk meminimalkan konsekuensi pergantian. Komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan keadaan psikologis yang dipertahankan antara Guru dan organisasinya yaitu SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu.

Pada saat Guru SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka Guru tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan sekolahnya. *Organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen Guru SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu.

Pentingnya membangun *organizational citizenship behavior* tidak lepas dari komitmen Guru SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu. Komitmen Guru SMP Paiton dan SMP Insan Terpadu akan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior*. Seorang guru selain sebagai tenaga pendidik atau pengajar, mereka juga merupakan bagian dari anggota organisasi di lembaga pendidikan atau sekolah. Menurut UU No. 14 Tahun 2005 yang membahas tentang Guru dan Dosen, guru diartikan sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Walaupun sejatinya tugas utama seorang guru ialah mendidik dan mengajar peserta didik, akan tetapi sebagai anggota organisasi dalam strukturisasi sekolah, guru memiliki tugas-tugas sebagai anggota organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan visi misi sekolah.

Setiap guru seharusnya memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Pada dasarnya perilaku *organizational citizenship behavior* secara tidak langsung telah dilakukan oleh guru. Perilaku itu seperti memberikan pertolongan kepada sesama guru dalam menyelesaikan tugas, menjaga hubungan baik dengan sesama guru ataupun terlibat aktif dalam memberikan masukan pada organisasi atau lembaga pendidikan.

Perilaku *organizational citizenship behavior* secara tidak langsung tercermin dari komitmen organisasi yang diberikan Guru di SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Setiap guru memiliki dan bersedia melaksanakan tugas yang diberikan walaupun di luar deskripsi tugasnya. Terdapat beberapa guru yang memiliki inisiatif dan sukarela dalam mengerjakan tugas ekstra tersebut. Perilaku *organizational citizenship behavior* Guru di SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu juga terlihat dalam kesopanan atau ramah tamah antar rekan guru lainnya. Selain itu, guru juga mampu menciptakan sikap sportif dalam lingkungan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Jumlah responden yang hanya 56 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya.
4. Diharapkan adanya tambahan variabel lain yang mungkin juga mempengaruhi banyak hal dalam penelitian ini.
5. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afriza., Arjuna., Suhardi., & Yani, A. (2022). The Effect of Procedural Justice, Quality of Work Life, and Intrinsic Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior and Their Impact on Honorer Teacher Performance in Pangkalpinang. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(4), 1-16.
- [2] Ahdiyana, M. (2010). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *EFISIENSI: Kajian Ilmu Administrasi*, 1(10), 1-10.
- [3] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational*

- Psychology*, 63(1), 1-18.
- [4] Anatan, L., & Ellitan, L. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- [5] Anoraga, P. (2004). *Psikologi Kepemimpinan*. Semarang: Rineka Cipta.
- [6] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [7] Asmawati, S., Yuliaty, F., & Sofia, E. (2023). Loyalty, Quality of Work Life, Organizational Culture, and Work Motivation Creating Organizational Citizenship Behavior (Study at North Penajem Paser District Health Office). *JURNAL SCIENTIA*, 12(2), 1252-1258.
- [8] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [9] Benjamin, A. (2012). The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks' Employees in Nigeria. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 54-68.
- [10] Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct a Framework for Antecedents and Consequences. *International Journal of Business and Social Research*, 2(4), 195-210.
- [11] Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization||. *Academy of Management Journal*, 7(4), 502-522.
- [12] Bolognese, A. F. (2002). Employee Resistance to Organizational Change. <https://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html> (Diakses 1 April 2024).
- [13] Bowler, Wm. M. (2006). Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 258-273.
- [14] Busro, M. (2018). *Teori-teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [15] Cascio, W. F. (2014). *Managing Human Resources: Productivity, Quality, of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- [16] Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- [17] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi. Ketujuh. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- [18] Dessler, G. (2015). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Empat Belas, Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- [19] Dewi, D. Y., Supriadi, Y. N., & Iswanto, A. H. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work-Life on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment Mediation. *Journal of Social Science*, 3(2), 308-323.
- [20] Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2020). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(2020), 3907-3914.
- [21] Efraty, D., Sirgy, M. J. & Siegel P. (2000). The job/life satisfaction relationship among professional accountants: psychological determinants and demographic differences. In

- book: *Advances in Quality of Life Theory and Research*, 129-157.
- [22] Ellitan, L. (1998). Keterkaitan TQM dan QWL dalam Membangun Organisasi Berbasis Keterlibatan. *Usahawan*, 9, 34-37.
- [23] Febriarukmi, R., Mulyanah., Permatasari, L. I., et al. (2023). Role of Organizational Commitment as Mediator for Servant Leadership Relationship and Compensation. *Riset: Jurnal Aplikasi Ekonomi, Akuntansi dan Bisnis*, 5(2), 43-60.
- [24] Filippo, E. B. (2005). *Human Resource Management*. London: Mcgraw-Hill/Irwin.
- [25] Fitrianasari, D., Nimran, U., dan Utami, H. N. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" di Kabupaten Ponorogo). *PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 12-24.
- [26] Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(2003), 693-727.
- [27] Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients. *Journal of Management Spirituality and Religion*, 14(1), 22-47.
- [28] Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development*, 34(8), 882-900.
- [29] Garay, H. D. V. (2006). Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi. *SINERGI: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 33-42.
- [30] George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- [31] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [32] Gitosudarmo, I., & Sudita, I. N. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- [33] Griffin, R. W. (2004). *Management*. 7th Edition. Massachusetts: Houghton MifflinCompany.
- [34] Hackman J. R., & Oldham G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp.
- [35] Hadi, S. (2012). Kepemimpinan Spiritual Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan*, 6(1), 25-50.
- [36] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [37] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- [38] Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship Performance: An Integrative Review and Motivational Analysis. In W. Bennett, Jr., C. E. Lance, & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 141-173). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [39] Harsono. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPFE-UMY.
- [40] Havlovic, S. J. (1991). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Journal of Economy and Society*, 30(3), 469-479.
- [41] Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How*

- Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value (Online). New York: Free Press.
- [42] Ikonne, C. N. (2013). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of Library Personnel in selected Nigerian Universities. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(4), 2319-7064.
- [43] Irvania, S., & Claudia, M. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior during Pandemic in Wastewater Management Company PD PAL Banjarmasin. *Journal of Wetlands Environmental Management*, 10(2), 15-24.
- [44] Jufrizen, J., Sari, M., Nasution, M. I., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (2019). The Strategy of Spiritual Leadership: The Role of Spiritual Survival, Workplace Spirituality and Organizational Commitment at Private Universities. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(1), 64-72.
- [45] Junita, S., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Sinar Sakti Kimia. *Trikonomika*, 14(1), 1-12.
- [46] Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- [47] Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(1964), 131-133.
- [48] Kusumaputri, E. S. (2018). *Komitmen pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- [49] Lahmar, H., Chaouki, F., & Rodhain, F. (2023). Spiritual Leadership and Organizational Commitment: A 21-year Systematic Literature. *Journal of Human Values*, 23(1), 1-30.
- [50] Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Lau, M. (2001). Information Technology and The Work Environment - Does It Change the Way People Interact at Work? *Human System Management*, 20(3), 267-280.
- [51] Liswandi. (2013). Kualitas Kehidupan Kerja: Suatu Kajian Literatur. *Jurnal Lentera Bisnis*, 2(1), 101-113.
- [52] Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [53] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [54] Muchiri, M. K. (2000). An Inquiry into the effects of transformational and transactional leadership behaviors on the subordinates organizational citizenship behaviors and organizational commitment at the rail ways corporation workshop Yogyakarta Indonesia. Tesis. S2 Psikologi, Universitas Gajah Mada.
- [55] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [56] Muharom, F. (2023). The Impact of Spiritual Leadership and Motivational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance: Evidence from Indonesian Islamic Schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(1), 284-296.
- [57] Mukrimah., Afrianty, T. W., & Prasetya, A. (2024). The effect of spiritual leadership on organizational commitment through workplace spirituality and intrinsic motivation. In book: *Environmental Issues and Social Inclusion in a Sustainable Era*, 208-219.
- [58] Muslim, S. B. (2013). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme*

Guru. Mataram: Alfabeta.

- [59] Muthahari, M (1995). Falsafah Akhlak. Bandung: Pustaka Hidayah.
- [60] Mutmainah, A., Pardiman., & Rizal, M. (2021). Pengaruh Quality of Work Life Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Guru dan Karyawan Yayasan Insan Mulia Malang. e-Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma, 12-24. file:///C:/Users/USER/Downloads/15308-42708-1-PB.pdf
- [61] Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. Winter, 11(3), 20-30.
- [62] Nanjundeswaraswamy, T. S. (2013). Review of literature on quality of work life. International Journal of Quality Research, 7(2), 201-214.
- [63] Nashori, F. (2009). Psikologi Kepemimpinan. Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- [64] Nawawi, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [65] Nelson, J. M. (2009). Psychology, Religion, and Spirituality. New York: Springer Science + Business Media.
- [66] Noer, I. R. T. (2022). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Studi Pada Pegawai Satpol PP Kota Semarang). Tesis. Program Studi Magister Manajemen (PSMM), Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
- [67] Novianti, K. R. (2021). Does Organizational Commitment Matter? Linking Transformational Leadership with Organizational Citizenship Behavior (OCB). Journal of Applied Management (JAM), 19(2), 335-345.
- [68] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. 1st Edition. USA: Sage Publications.
- [69] Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English. (2010). Oxford: Oxford University Press.
- [70] Pasikhani, M. S. H., & Kuchesfahani, T. S. (2018). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals, Iran. Journal of Advanced Pharmacy Education and Research, 8(S2), 30-36.
- [71] Permana, D. A., Hamid, D., & Iqbal, M. (2015). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 26(2), 1-10.
- [72] Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. International Journal of Law and Management, Emerald Publishing Limited, 60(2), 757-767.
- [73] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B, Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A Critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 513-561.
- [74] Prihatsanti, U., & Dewi, K. S. (2010). Hubungan Antara Iklim Organisasi dan

- Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1), 11-17.
- [75] Puspitasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi. *EKOBIS*, 20(1), 73-84.
- [76] Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan OCB Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(2), 276-303.
- [77] Riggio, R. E. (1990). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- [78] Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management*. 14th Global Edition. Canada: Pearson.
- [79] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. 16th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [80] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [81] Satwika, P. A., dan Himam, F. (2014). Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan Terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 41(2), 205-217.
- [82] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [83] Serey, T. T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life. *Business Forum*, 27(2), 7-10.
- [84] Shihab, M. Q. (2011). *Tafsir Al-Misbah*. Jilid 2, Cetakan V. Jakarta: Lentera Hati.
- [85] Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- [86] Sloat, K. C. M. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "Good Citizenship"? *Professional Safety*, 44(4), 20-23.
- [87] Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- [88] Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- [89] Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York: HarperCollins College Publishers.
- [90] Subhaktiyasa, P. G. (2023). Spiritual Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*, 3(1), 42-51.
- [91] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [92] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [93] Sumarsono, S. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.
- [94] Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects of Organizational Commitment and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as a Mediation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 630-640.
- [95] Sunaryono., Jalil, M., & Hanfan, A. (2022). Pengaruh Quality of Work Life, Person Organization Fit, dan Karakteristik Individu terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Komitmen Organisasional sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*,

- Manajemen dan Akuntansi (Jebma), 2(3), 195-216.
- [96] Surbakti. (2012). Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia.
- [97] Suryana, K., Nurmayanti, S., & Mukmin, S. (2022). The Effect of Role Conflict and Spiritual Leadership on Organizational Commitment with Workplace Spirituality as Intervening Variables (Study on Women Officers at Mataram Correctional Technical Implementation Unit). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, 9(6), 470-484.
- [98] Suwatno., & Priansa, D. J. (2013). Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- [99] Syamsuddin, S., Kadir, A., Sarmin., Andriani, Y. (2020). The Influence of Quality of Work Life (QWL) on Employees' Organizational Commitment. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 257-274.
- [100]Tewal, B., Adolfin., Pandowo, M. C., & Tawas, H. N. (2017). Perilaku Organisasi. Bandung: Patra Media Grafindo.
- [101]Titisari, P. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [102]Tobroni. (2005). The Spiritual Leadership. Malang: UMM Press.
- [103]ul Rehman, W., Jalil, F., Hassan, M., et al. (2021). Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior: A Mediating and Moderating Role of Organizational Commitment and Workplace Ostracism. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 1121-1144.
- [104]Ulfa, M., Thoyib, A., & Ratnawati, K. (2021). Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Organizational Commitment. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 25(1), 100-109.
- [105]Umar, H. (2013). Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [106]Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- [107]Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [108]Vivek, S. A. (2016). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Managerial Effectiveness. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(2), 7-18.
- [109]Walker, J. W. (1992). Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill.
- [110]Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Depok: Raja Grafindo Persada.
- [111]Wulandari, F., & Mila, F. Z. (2023). Mediation of organizational commitment the effect of personality traits and teamwork competencies on organizational citizenship behavior. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1568-1577.
- [112]Wulansari, D. (2009). Sosiologi: Konsep dan Teori. Bandung: Refka Aditama.
- [113]Yadav, R., Khanna, A., Panday, P., & Dasmohapatra, S. (2019). An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, 284-301.
- [114]Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan

- Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek.
- [115] Young, B. S., Worchel, S., & Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-360.
- [116] Zaitun. (2011). *Penempatan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan Indonesia*. Pekanbaru: Yayasan Pusaka Riau.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN