

# **DAMPAK *SPIRITUAL LEADERSHIP* DAN QWL TERHADAP OCB DENGAN KEPUASANKERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KOTA PASURUAN**

**Dimas Candranata**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Arief Purwanto**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ariefpurwanto@widyagama.ac.id

## **ABSTRACT**

The purpose of the study is to obtain empirical evidence of spiritual leadership and QWL ability in improving OCB, both directly and through intervening job satisfaction. This type of research is quantitative research, and the method used is SEM-PLS. The data was obtained through a questionnaire distributed to 38 employees of Bappelitbangda Pasuruan City, which was taken by census. The research findings show that QWL is able to increase OCB, both directly and through intervening job satisfaction. However, spiritual leadership is not able to improve OCB, either directly or through intervening job satisfaction. This empirical evidence is supported by descriptive statistics that are at high average values. This research has made various efforts to reduce or eliminate the occurrence of "plagiarism", both data and others.

Keywords: Spiritual leadership, QWL, Job Satisfaction, OCB.

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan spiritual leadership dan QWL dalam meningkatkan OCB, baik secara langsung maupun melalui intervening kepuasan kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 38 orang pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan, yang diambil secara sensus.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa QWL mampu meningkatkan OCB, baik secara langsung maupun melalui intervening kepuasan kerja. Tetapi, spiritual leadership tidak mampu meningkatkan OCB, baik secara langsung maupun melalui intervening kepuasan kerja. Bukti empiris ini didukung oleh statistik deskriptif yang berada pada nilai rata-rata tinggi. Penelitian ini telah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya "plagiasi", baik data maupun lainnya.

Kata kunci: Spiritual leadership, QWL, Kepuasan Kerja, OCB.

## **Pendahuluan**

Pembangunan suatu bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Salah satu upaya pemerintah dalam rangka memajukan pembangunan di daerah adalah dibentuknya otonomi daerah. Dengan membentuk otonomi daerah, maka Kepala Daerah mempunyai hak dan wewenang untuk merencanakan mau seperti apa pembangunan di daerahnya yang ingin dicapai. Melalui Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda), seorang Kepala Daerah dibantu untuk menentukan arah kebijakan dan implementasi di bidang perencanaan pembangunan daerah yang merata berdasarkan prinsip otonomi yang seluas-luasnya.

Fenomena yang terjadi dalam pembangunan suatu bangsa mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini secara jelas

dapat diamati dari terjadinya pergeseran- pergeseran orientasi yang berawal dari pandangan yang menganggap aspek SDM sebagai obyek pembangunan, berubah kearah pandangan yang menganggap SDM harus dilihat sebagai subyek yang secara aktif terlibat dalam proses pembangunan.

Sejalan dengan adanya semangat dan tuntutan melakukan reformasi dalam tubuh birokrasi pemerintahan yang bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good govermence*) sebuah agenda yang dilakukan adalah dengan melakukan perubahan terhadap dimensi sumber daya manusia/aparatur. Tujuan reformasi birokrasi ditinjau dari dimensi sumber daya manusia adalah terwujudnya birokrasi yang profesional, netral dan sejahtera yang mampu menempatkan dirinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.

Untuk terciptanya tujuan reformasi birokrasi tersebut tidak terlepas dari kinerja lembaga yang sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Tidak banyak orang yang mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar dari yang sudah digariskan baginya, atau dalam bahasa manajemen diluar job diskripsi. Kalau ada pegawai yang secara sukarela mau melakukan pekerjaan tambahan tanpa diminta, maka itulah yang dinamakan *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Organ (1988; dalam Mohammed, et.al., 2019), OCB merupakan perilaku individu yang ekstra (*extra role*), yang tidak secara eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, tetapi diduga mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Demikian pula pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi yang ditandai dengan sikap ingin tahu, empati dan kreatif, sehingga mereka dapat menampilkan OCB yang tinggi dengan cara membantu rekan kerja dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Serta komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menampilkan OCB yang tinggi pula dari pegawai, dengan sikap bersedia menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan sukarela mengambil tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan. Ada banyak pakar yang mengemukakan dimensi OCB, diantaranya Organ dan Konovski, tetapi penelitian ini menggunakan dimensi OCB yang pernah digunakan oleh Dyne, et.al. (1994; dalam Fuad Mas'ud, 2004), yang membagi dimensi OCB, yaitu: Loyalitas, kepatuhan, dan partisipasi. Selain Dyne, et al., ketiga dimensi OCB ini juga pernah digunakan oleh Yeo, et.al. (2015) dalam penelitiannya. Mereka menemukan bahwa job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalty OCB, Compliance OCB, serta Participation OCB. Oleh karena itu, penelitian ini merasa perlu mengkaji kembali ketiga dimensi OCB ini dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai di Bappelitbangda Kota Pasuruan. OCB diduga dipengaruhi oleh kepuasan kerja, *spiritual leadership*, dan *quality of work life* (QWL).

Menurut Robbin dan Judge (2009), sumber kepuasan kerja terdapat pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang diperoleh selama melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sebuah status emosional positif yang berasal dari penilaian seorang pegawai terhadap situasi kerja yang mereka alami. Lebih lanjut, ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap: Pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi atau atasan, rekan kerja, kesempatan promosi. Tentu ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, namun dengan melihat kepada aspek kekhususan di Bappelitbangda Kota Pasuruan, maka penelitian ini membatasi dua variabel yang diduga berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja, yakni *spiritual leadership* dan *quality of work life* (QWL).

*Spiritual leadership* atau kepemimpinan spiritual adalah model pengembangan dan transformasi organisasi, yang memiliki potensi untuk memimpin evolusi organisasi ke arah yang lebih positif dan menggunakan kebaikan kemanusiaan dalam organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal (Fry dan Cohen, 2009). Tren kepemimpinan cenderung lebih transformasional, berkarakter, penuh kiasan, berdaya cipta, kepemimpinan yang menginspirasi, nilai-nilai emosional dan moral, perhatian individual, serta stimulasi intelektual (Avolio et al., 2009; Sholikhah, et.al., 2019). Tren ini didorong oleh meningkatnya kebutuhan anggota organisasi tentang pencapaian kepuasan batin dan nilai-nilai kemanusiaan. Saat ini, orang menghadapi masalah seperti kekosongan spiritual, masalah psikologis, depresi, kesepian, absurditas, menjadi egosentris dan perasaan tidak pasti (Polat, 2011; Sholikhah, et.al., 2019). Oleh karena itu, para pemimpin tidak punya pilihan lain kecuali menekankan nilai-nilai humanistik. *Spiritual leadership* (SL), sebagai bidang penelitian kepemimpinan yang baru muncul, baru-baru ini diakui sebagai pendekatan baru gaya kepemimpinan, yang lebih berorientasi pada nilai kemanusiaan (Avolio et al., 2009; Sholikhah, et.al., 2019).

QWL atau keseimbangan kehidupan kerja yang baik sangat memotivasi pegawai untuk melakukan yang terbaik di pekerjaannya dan juga menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga. Oleh karena itu, organisasi telah mulai fokus pada pengembangan dan kebahagiaan pegawai secara keseluruhan untuk motivasi mereka dan mengurangi tingkat stresnya tanpa membahayakan kesehatan ekonomi organisasi. Jadwal manajemen waktu yang baik membantu pegawai menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Pegawai akan bekerja sungguh-sungguh manakala kualitas kerja (*quality of work life*) mereka terpenuhi.

Menurut Walton (1975; dalam Atmaja, 2014), ada delapan dimensi dari QWL, yakni: Kompensasi, kondisi kerja, keamanan kerja, penggunaan kapasitas, peluang, integrasi sosial, konstitusionalisme, pengaruh pekerjaan dalam kehidupan keluarga, dan relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan.

Penelitian ini menganalisis dampak atau pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Ada beberapa hasil penelitian sebelumnya yang telah menemukan hasil adanya pengaruh signifikan antara *Spiritual Leadership* dengan Kepuasan Kerja, diantaranya: (1) Kumar (2013), yang menemukan bahwa Spiritualitas yang tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi; Fachrunnisa, et al. (2014), menemukan bahwa *Spiritual leadership* (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Spiritual Wellbeing*, maupun terhadap Kepuasan Kerja, serta *Spiritual Wellbeing* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Spiritual leadership* (SL) dengan *Job satisfaction*; dan (3) Sholikhah, et.al. (2019), yang menemukan bahwa *Spiritual leadership* (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, maupun terhadap *Organization based self-esteem* (OBSE).

Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis Dampak *Spiritual Leadership* dan QWL terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan)

### **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

#### **Hubungan *Spiritual Leadership* dengan Kepuasan Kerja**

Sholikhah, et.al. (2019) menemukan bahwa, dari 8 hipotesis yang diajukan, 5 hipotesis terbukti dan 3 hipotesis tidak terbukti, yaitu: (1) *Spiritual leadership* (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (2) *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OBSE; (3) *Organization based self-esteem* (OBSE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (4) OBSE mampu secara signifikan memediasi SL terhadap OCB; (5) SL tidak berpengaruh signifikan terhadap *workplace spirituality* (WS); (6) Perceived organizational support (POS) tidak mampu secara signifikan memoderasi SL terhadap WS; (7) WS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (8) WS tidak mampu secara signifikan memediasi hubungan antara SL dengan OCB. Kumar (2013)

menemukan bahwa: (1) Peningkatan Burnout (kelelahan emosional dan penurunan prestasi pribadi) mengurangi kepuasan kerja; (2) Namun faktor ketiga burnout, yaitu, 'depersonalisasi' memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja; (3) Spiritualitas yang tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi; (4) Burnout yang rendah mempengaruhi ketiga faktor kelelahan secara negatif; (5) Tidak ada efek moderasi dari spiritualitas pada hubungan antara kelelahan dan kepuasan kerja; dan (6) Kelelahan di antara guru mempengaruhi kedua kinerja akademik serta ekonomi.

Fachrunnisa, *et al.* (2014), menemukan bahwa: (1) Spiritual leadership (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Spiritual Wellbeing; (2) Spiritual leadership (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction; (3) Spiritual Wellbeing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction; dan (4) Spiritual Wellbeing secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Spiritual leadership (SL) dengan Job satisfaction.

#### **Hubungan *Quality of Work Life (QWL)* dengan Kepuasan Kerja**

Totawar & Nambudiri (2013), menemukan bahwa: (1) *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quality of work life (QWL)*; (2) *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (3) *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; dan (4) *QWL* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Organizational Justice* dengan *Job satisfaction*. Lee, *et al.* (2015), menemukan bahwa: (1) *Extrinsic needs* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job dissatisfaction (JDS)*; (2) *QWL (Health & safety needs)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job dissatisfaction (JDS)*; (3) *QWL (Economic and family needs)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *JDS*; (4) *Intrinsic needs* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction (JS)*; (5) *QWL (Self-actualization and esteem needs)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *JS*; (6) *QWL (Social needs)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *JS*; dan (7) *QWL (Knowledge and aesthetic needs)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *JS*.

Zulkarnain & Manurung (2020), menemukan bahwa: (1) *Quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (2) *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (3) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; dan (4) *QWL*, *OCB*, dan *Transformational Leadership* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*.

#### **Hubungan *Spiritual Leadership* dengan *OCB***

Helmy (2016) menemukan bahwa: (1) *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace spirituality*; (2) *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; (3) *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; dan (4) *Workplace spirituality* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Spiritual leadership* dengan *OCB*. Ghosh (2015) menemukan bahwa: (1) *Spiritual Wisdom* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Climate*; (2) *Spiritual Wisdom* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; (3) *Ethical Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; dan (4) *Ethical Climate* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Spiritual Wisdom* dengan *OCB*.

Galanou, & Farrag (2015) menemukan bahwa: (1) *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic leadership*; (2) *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation (OCB)*; (3) *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation (OCB)*; dan (4) *Islamic leadership* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Ethical leadership* dengan *Organizational Innovation (OCB)*.

#### **Hubungan *Quality of work life (QWL)* dengan *OCB***

Pio & Tampi (2018) menemukan bahwa: (1) *Spiritual leadership (SL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quality of work life (QWL)*; (2) *Spiritual leadership (SL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (3) *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (4) *QWL* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB; (5) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap; dan (6) SL tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Kurniawati (2018) menemukan bahwa: (1) *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL; (2) *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (3) QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (4) QWL secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Work Engagement* dengan OCB. Syahbanuari & Abdurrahman (2019) menemukan bahwa: (1) *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*; (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*; dan (3) QWL dan Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB**

Yeo, et.al. (2015) menemukan bahwa: (1) *Employees' relationships with their managers (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *loyalty OCB*; (2) *Employees' relationships with their managers (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Compliance OCB*; (2) *Employee's relationships with their managers (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Participation OCB*; (3) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *loyalty OCB*; (4) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Compliance OCB*; dan (5) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Participation OCB*.

Hamsani, et.al. (2019) menemukan bahwa: (1) Tidak ada perbedaan dalam kepuasan dan sikap OCB antara pegawai tetap dengan pegawai kontrak; (2) Hasil regresi menunjukkan bahwa kepuasan sosial SS dan *Extrinsic Satisfaction ES* tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai OCB ( $P > 0,05$  (masing-masing 0,075 dan 0,07)); (3) *Intrinsic Satisfaction IS* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap OCB ( $P < 0,05$ ); dan (4) Namun dari hasil uji F, semua kepuasan pegawai (SS, ES, IS) secara simultan berpengaruh positif dan positif dan signifikan dengan OCB, tingkat  $P < 0,05$  (0,029).

Mohammed, et.al. (2019) menemukan bahwa: (1) Dua dari empat dimensi CSR, yaitu, CSR-Society and environment serta CSR-Government berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB; (2) Sedangkan CSR- Employee dan CSR-Customer tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB; (3) CSR-Employee adalah satu-satunya variabel di antara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai; dan (4) *Job satisfaction* gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB. Eissenstat & Yunsoo (2017), telah melakukan penelitian dengan judul "*Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role*", menemukan bahwa: (1) *Meaningful work* melalui moderasi *Work time flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (2) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (3) *Job satisfaction* gagal mendukung efek mediasi antara *Meaningful work* dengan OCB.

### **Peranan Mediasi Kepuasan Kerja**

Chinomona & Dhurup (2014) menemukan bahwa: (1) *Employee perception of Quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Job satisfaction (EJS)*; (2) *Employee perception of Quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee tenure intention (ETI)*; (3) *Employee Job satisfaction (EJS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee tenure intention (ETI)*; dan (4) *Employee Job satisfaction (EJS)* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI.

Libertya & Azzuhri (2016) menemukan bahwa: (1) QWL berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan kerja; (2) Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan

signifikan terhadap OCB; (3) QWL tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB; dan (4) Kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB.

Ruhana, et al. (2019) menemukan bahwa: (1) *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (2) *Quality of work life* (QWL) tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB; (3) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (4) *Job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Yadav & Rangnekar (2014) menemukan bahwa: (1) *Role Clarity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; (2) *Role Clarity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (3) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (4) *Job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Role Clarity* dengan OCB.

Hermawati & Nasharuddin Mas (2017) menemukan bahwa: (1) QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*; (2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*; (3) QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan (4) Ketiga variabel, yakni: (1) QWL, (2) *job involvement*, dan (3) OCB berhasil memediasi hubungan-hubungan antara *Transglobal leadership* dengan *Employee performance* koperasi di Jawa Timur.

## Metode Penelitian

Metode penelitian kuantitatif menurut Given, (2008) adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif. Subyek adalah satu dari anggota sampel (Sekaran, 2006). Subyek penelitian merupakan informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bapelitbangda Kota Pasuruan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah pegawai di Bappelitbangda Kota Pasuruan yang berstatus ASN berjumlah 38 orang (populasi). Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 38 orang. Teknik pengambilan sampel seperti ini juga disebut metode sensus. Metoda atau cara yang dipakai untuk menganalisis dan menginterpretasi data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif dengan menggunakan *Structural Equation Model* berbasis varians atau disebut *Partial Least Square* (PLS)

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden

Tabel 1 Profil Jenis Kelamin Pegawai Bappelitbangda

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	16	42%
2	Wanita	22	58%
Jumlah		38	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 2 Profil Kepangkatan Pegawai Bappelitbangda

No.	Pangkat/gol	Jumlah	Prosentase
1	Pembina Utama Muda (IV/c)	1	3%
2	Pembina Tk. I (IV/b)	1	3%
3	Pembina (IV/a)	6	16%

4	Penata Tk.I (III/d)	5	13%
5	Penata (III/c)	12	32%
6	Penata Muda Tk. I (III/b)	2	6%
7	Penata Muda (III/a)	6	16%
8	Pengatur Tk. I (II/d)	3	8%
9	Pengatur (II/c)	1	3%
10	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	1	3%
Jumlah		38	100%

Sumber: Data diolah, 2020

*Tabel 3 Profil Pendidikan Pegawai Bappelitbangda*

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	S-2	11	29%
2	S-1	19	50%
3	Diploma	1	3%
4	SMA	7	18%
Jumlah		38	100%

Sumber: Data diolah, 2020

*Tabel 4 Profil Usia Pegawai Bappelitbangda*

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	21 - 35	10	26%
2	36 - 50	21	55%
3	51 - 57	6	16%
4	58 - 60	1	3%
Jumlah		38	100%

Sumber: Data diolah, 2020

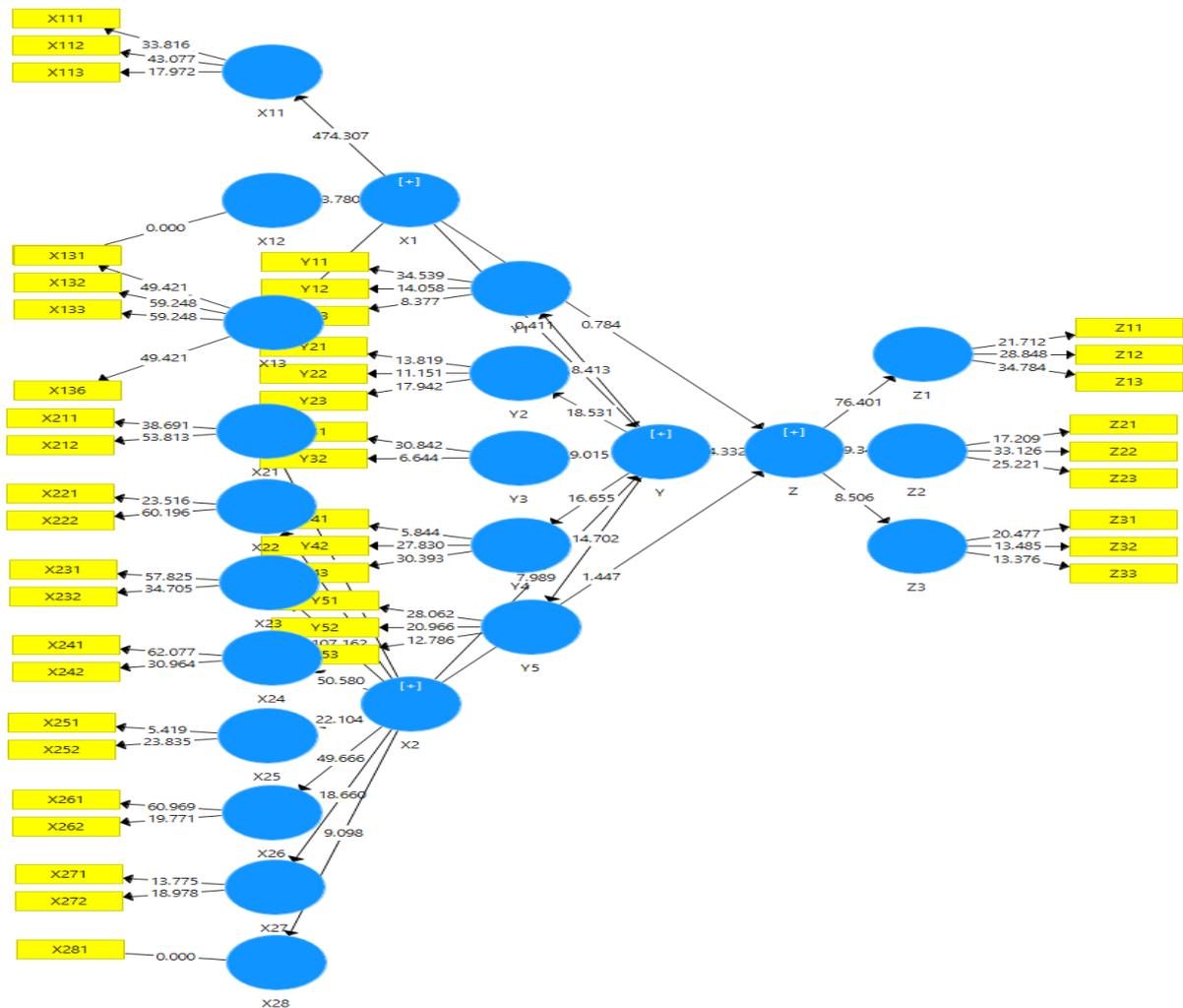
*Tabel 5 Profil Awal Bekerja Pegawai Bappelitbangda*

No.	Awal Th Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1980 - 1989	2	6%
2	1990 - 1999	7	18%
3	2000 - 2009	8	21%
4	2010 - 2016	18	47%
5	2017 - Skrg	3	8%
Jumlah		38	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil Analisis

*Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)*



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	<i>Spiritual Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0,046	0,411	0.681	Hipotesis 1 Ditolak
2	QWL -> Kepuasan Kerja	0,683	7,989	0.000	Hipotesis 2 Diterima
3	<i>Spiritual Leadership</i> -> OCB	0,127	0,824	0.410	Hipotesis 3 Ditolak
4	QWL -> OCB	0,597	7,361	0.000	Hipotesis 4 Diterima
5	Kepuasan Kerja -> OCB	0,584	4,332	0.000	Hipotesis 5 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

Tabel 7 Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	<i>Spiritual Leadership</i> -> Kepuasan Kerja -> OCB	0,027	0,404	0.686	Ditolak
2	QWL-> Kepuasan Kerja -> OCB	0,399	3,648	0.000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

## Pembahasan

### Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* secara signifikan tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Jadi, tidak ada kesepahaman antara temuan empiris yang diperoleh dengan berbagai studi sebelumnya, bahwa ada hubungan *spiritual leadership* dengan kepuasan kerja, diantaranya Sholikhah, et.al. (2019), Kumar (2013), Fachrunnisa, et al. (2014).

Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif *spiritual leadership* adalah tinggi, yakni 3,50. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu pemahaman dan komitmen, peduli dengan bawahan, inspirasi, serta memperhatikan karyawan. Sedangkan yang paling rendah adalah membantu keberhasilan.

Sedangkan, hasil analisis statistik deskriptif kepuasan kerja juga tinggi, yakni 3,89. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu pekerjaan sesuai keinginan, pekerjaan sesuai pendidikan, serta fasilitas memadai. Sedangkan yang paling rendah adalah prestasi baik dapat promosi jabatan.

### Pengaruh QWL terhadap Kepuasan Kerja

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa QWL yang semakin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Totawar & Nambudiri (2013), QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Tetapi, Lee, et al. (2015), QWL (*Health & safety needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job dissatisfaction (JDS), QWL (*Economic and family needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap JDS, QWL (*Intrinsic needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Zulkarnain & Manurung (2020), QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction.

Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif QWL (*quality of work life*) adalah tinggi, yakni 4,15. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu evaluasi kerja, lingkungan kerja kondusif, jumlah jam kerja, serta pendapatan yang adil. Sedangkan yang paling rendah adalah pelatihan SDM.

### Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap OCB

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *spiritual leadership* yang semakin kuat ternyata tidak mampu meningkatkan OCB Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Karena hipotesis 3 ini ditolak, sehingga berbeda kesepahamannya dengan rujukan studi sebelumnya, diantaranya Helmy (2016), *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan *workplace spirituality* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *spiritual leadership* dengan OCB. Ghosh (2015), *Spiritual Wisdom* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *Ethical Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan *Ethical Climate* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Spiritual Wisdom* dengan OCB. Galanou, & Farrag (2015), *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation* (OCB), dan *Islamic leadership* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Ethical leadership* dengan *Organizational Innovation* (OCB)

Hasil analisis statistik deskriptif OCB adalah tinggi, yakni 4,17. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu membela organisasi dari kritikan pegawai, bekerja sebanyak mungkin, menjaga kerahasiaan informasi, serta mendorong orang lain menyatakan pendapat. Sedangkan yang paling rendah adalah selalu siap informasi terbaru.

### **Pengaruh QWL terhadap OCB**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan QWL yang semakin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Pio & Tampi (2018), spiritual leadership (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Quality of work life (QWL), *Spiritual leadership* (SL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*, QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*; QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, tetapi SL tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kurniawati (2018), *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL, *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, QWL secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Work Engagement* dengan OCB. Syahbanuari & Abdurrahman (2019), *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan QWL dan Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Hasil analisis statistik deskriptif QWL Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 4,15. Dapat disimpulkan bahwa QWL sebagai gaji yang adil dan sesuai (kompensasi) ditandai oleh pendapatan yang adil, dan beban kerja yang sesuai. Kemudian, QWL sebagai dimensi kondisi kerja, ditandai oleh jumlah jam kerja, dan jumlah beban kerja. Selain itu, QWL sebagai dimensi penggunaan kapasitas ditandai oleh otonomi kerja, dan evaluasi kerja. QWL sebagai dimensi peluang yang dimiliki ditandai oleh pengembangan mutu, dan pelatihan SDM. QWL sebagai dimensi integrasi sosial ditandai oleh solidaritas, dan lingkungan kerja kondusif. QWL sebagai dimensi konstitusionalisme (menghormati hukum) ditandai oleh kebebasan ekspresi, dan mengikuti aturan. QWL sebagai dimensi ruang yang ditempati pekerjaan dalam kehidupan ditandai oleh pekerjaan dan keluarga tidak terganggu, dan pekerjaan tidak menyita waktu rekreasi. Dan terakhir, QWL sebagai dimensi relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan ditandai oleh bangga terhadap pekerjaan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang meningkat juga mampu meningkatkan OCB Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Yeo, et.al. (2015) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *loyalty* OCB, *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Compliance* OCB, dan *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Participation* OCB. Mohammed, et al. (2019), telah menemukan bahwa dua dari empat dimensi CSR, yaitu, *CSR-Society and environment* serta *CSR-Government* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, sedangkan *CSR-Employee* dan *CSR-Customer* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, *CSR-Employee* adalah satu-satunya variabel diantara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan *Job satisfaction* gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB. Eissenstat & Yunsoo (2017), *meaningful work* melalui moderasi *Work time flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*, serta *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan *Job satisfaction* gagal mendukung efek mediasi antara *meaningful work* dengan OCB. Tetapi,

Hamsani, *et al.* (2019), telah menemukan sebaliknya bahwa tidak ada perbedaan dalam kepuasan dan sikap OCB antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak.

### **Peranan Mediasi Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan *spiritual leadership* dengan OCB. Nilai signifikansi jalur (*Spiritual Leadership* -> Kepuasan Kerja -> OCB) menunjukkan angka yang lebih besar daripada 0,05 dan nilai t hitung yang lebih kecil daripada t tabel 1,96. Artinya, Kepuasan Kerja yang meningkat tidak mampu memediasi hubungan antara *Spiritual Leadership* dengan OCB Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan.

Tetapi, untuk hipotesis 7, kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara QWL dengan OCB (QWL -> Kepuasan Kerja -> OCB). Nilai signifikan jalur lebih kecil daripada 0,05 dan t hitung lebih besar daripada t tabel 1,96. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), *Employee Job satisfaction* (EJS) secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI. Ruhana, *et al.* (2019), *Job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Yadav & Rangnekar (2014), *Job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Role Clarity* dengan OCB. Hermawati & Nasharuddin Mas (2017), OCB berhasil memediasi hubungan-hubungan antara *Transglobal leadership* dengan *Employee performance* koperasi di Jawa Timur. Tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung bukti empiris Libertya & Azzuhri (2016), Kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB.

### **Simpulan**

Tanggapan responden terhadap *spiritual leadership* adalah tinggi. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu pemahaman dan komitmen, peduli dengan bawahan, inspirasi, serta memperhatikan pegawai. Sedangkan yang paling rendah adalah membantu keberhasilan. Tanggapan responden terhadap QWL (*quality of work life*) adalah tinggi. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu evaluasi kerja, lingkungan kerja kondusif, jumlah jam kerja, serta pendapatan yang adil. Sedangkan yang paling rendah adalah pelatihan SDM. Tanggapan responden terhadap kepuasan kerja adalah tinggi. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu pekerjaan sesuai keinginan, pekerjaan sesuai pendidikan, serta fasilitas memadai. Sedangkan yang paling rendah adalah prestasi baik dapat promosi jabatan. Tanggapan responden terhadap OCB (*organizational citizenship behaviour*) adalah tinggi. Nilai ini didukung oleh item yang memperoleh tanggapan tertinggi, yaitu membela organisasi dari kritikan pegawai, bekerja sebanyak mungkin, menjaga kerahasiaan informasi, serta mendorong orang lain menyatakan pendapat. Sedangkan yang paling rendah adalah selalu siap informasi terbaru. Meningkatnya *spiritual leadership* yang ditandai oleh pemahaman dan komitmen, peduli dengan bawahan, inspirasi, serta memperhatikan pegawai, **tidak** mampu meningkatkan kepuasan kerja ditandai oleh pekerjaan sesuai keinginan, pekerjaan sesuai pendidikan, serta fasilitas memadai bagi Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan.

Meningkatnya QWL yang ditandai oleh evaluasi kerja, lingkungan kerja kondusif, jumlah jam kerja, serta pendapatan yang adil, mampu meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. *Spiritual leadership* yang semakin kuat ternyata **tidak** mampu meningkatkan OCB yang ditandai oleh membela organisasi dari kritikan pegawai, bekerja sebanyak mungkin, menjaga kerahasiaan informasi, serta mendorong orang lain menyatakan pendapat bagi Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. QWL yang semakin baik mampu meningkatkan OCB Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan.

Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu meningkatkan OCB Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan. Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen organisasi Pegawai Bappelitbangda Kota

Pasuruan. Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu memediasi pengaruh QWL terhadap komitmen organisasi Pegawai Bappelitbangda Kota Pasuruan.

#### Daftar Pustaka

- Atmaja, Martha Dewi Maharani. (2014). *Quality of Work Life. Tesis. Magister Profesi Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran Jatinangor.*
- Chinomona, Richard & Dhurup, Manilall. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the sme sector in zimbabwe. *SAJEMS NS 17 (2014) No 4:363-378.*
- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role. *International Journal of Workplace Health Management Vol. 10 No. 6, 2017 pp. 491-507 © Emerald Publishing Limited 1753-8351 DOI 10.1108/IJWHM-05-2017-0030.*
- Fachrunnisa, Olivia, Ardian Adhiatma, & Mutamimah. (2014). The role of work place spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *The International Journal of Organizational Innovation Vol 7 Num 1 July 2014.*
- Fry, L.W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 6, pp. 693-727
- Fry, Louis, Nisiewicz, Melissa, Vitucci, Steve, & Cedillo, Marie. (2007). Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, pp. 70-156.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suvai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Galanou, Aikaterini & Farrag, Dalia Abdelrahman. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development Vol. 34 No. 8, 2015 pp. 882-900 ©Emerald Group Publishing Limited 0262-1711 DOI 10.1108/JMD-09-2014-0096.*
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Hamsani, Hamsani, Devi Valeriani, & Nizwan Zukhri. (2019). Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung. *International Review of Management and Marketing, 2019, 9(3), 1-8.*
- Helmy, Irfan. (2016). Pengaruh spiritual leadership dan emotional intelligence terhadap organizational citizenship behaviour dengan workplace spirituality sebagai variabel intervening. *JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN (JBIMA) ISSN : 2338 – 9729 Vol. 4, No. 1, Maret 2016 Hal. 72 – 80.*
- Hermawati, Adya & Nasharuddin Mas. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1143-1158 © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-08-2016-0070.*
- Kumar, Sunnel. (2013). Influence of Spirituality on Burnoutand Job Satisfaction: A Study of Academic Professionals in Oman. *South Asian Journal of Management, Volume 22 No. 3.*
- Kurniawati, Chaterine Eka. (2018). Pengaruh quality of work life terhadap work engagement dan organizational citizenship behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya. *AGORA Vol. 6. No. 2 (2018).*
- Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, & Chan, Eric S.W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality*

*Management Vol. 27 No. 5, 2015 pp. 768-789 © Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/IJCHM-11-2013-0530.*

- Libertya, Diza Nurina & Azzuhri, Misbahuddin. (2016). Pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 4 No. 2 Semester Genap 2015/2016 Liberty.*
- Mohammed, Mohammed Kunda, Göksel Ataman, & Nihal Kartaltepe Behram. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility Vol. 10 No. 1, 2019 pp. 47-68 © Emerald Publishing Limited 2041-2568 DOI 10.1108/JGR-06-2018-0018.*
- Pio, Riane Johnly and Tampi, Johnny Revo Elia. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management Vol. 60 No. 2, 2018 pp. 757-767 © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-03-2017-0028.*
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. (2009). *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ruhana, Ika, Astuti, Endang Siti, Utami, Hamidah Nayati, Afrianti, Tri Wulida. (2019). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB) (a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS Vol. 4, No. 2, pp. 51-58 © 2019 FIA UB. All right reserved ISSN 2548-902X e-ISSN 2541-6979.*
- Sholikhah, Zahrotush, Xuhui Wang & Wenjing Li (2019) The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Law and Management Vol. 61 No. 1, 2019 pp. 232-249 © Emerald*
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R & D, Penelitian Evaluasi.* Bandung: Alfabeta
- Syahbanuari, Bevy Army & Abdurrahman, Dudung. (2019). Pengaruh quality of work life (QWL) dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada pegawai tetap PT Pindad Persero Bandung). *Prosiding Manajemen ISSN: 2460-6545, Volume 5, No. 1, Tahun 2019.*
- Totawar, Abhishek K & Nambudiri, Ranjeet. (2013). Can fairness explain satisfaction? mediation of quality of work life (qwl) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management, Volume 21 No. 2.*
- Yadav, Mohit & Rangnekar, Santosh. (2014). Job satisfaction as mediator of association between role clarity and organisational citizenship behaviour. *Review of HRM, Vol. 3, April 2014.*
- Yeo, Mabel, Subramaniam Ananthram, Stephen Teo, & Cecil Pearson. (2015). Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Journal of Organizational Behaviour, 24:pp 561-583.*
- Zulkarnain, Dedy & Manurung, Antonius Dieben Robinson. (2020). The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction. *DIJMS Volume 1, Issue 3, January 2020 E-ISSN : 2686-522X, P-ISSN : 2686-5211.*