

## *Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction*

Jasman Saripuddin Hasibuan, Sri Fitri Wahyuni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20221, Indonesia

\*Koresponden: [jasmansarifuddin@umsu.ac.id](mailto:jasmansarifuddin@umsu.ac.id)

### ABSTRAK

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menguji model Empiris workplace spirituality, job satisfaction dan organizational citizenship behavior dosen tetap Perguruan Tinggi Islam Swasta di Sumatera Utara.

**Metode** – Dalam penelitian ini ukuran sampel adalah sebanyak 200 dosen tetap dari Perguruan Tinggi Islam Swasta di Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, daftar pertanyaan (*Questionnaire*), dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*).

**Hasil** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Workplace Spirituality secara signifikan. Spiritual Leadership, Emotional Intelligence dan Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction secara signifikan. Spiritual Leadership, Emotional Intelligence, Workplace Spirituality dan Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior secara signifikan. Hasil menunjukkan bahwa Workplace Spirituality dan Job Satisfaction mampu memediasi pengaruh Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil juga menunjukkan bahwa Job Satisfaction mampu memediasi pengaruh Workplace Spirituality terhadap Organizational Citizenship Behavior.

**Originalitas/Novelty** – Model penelitian menggunakan lima (5) variabel serta menerapkan konsep mediasi, dimana setiap hubungan pada model penelitian dianalisa dengan SEM-Lisrel.

**Implikasi** – Penelitian ini telah menunjukkan bahwa Workplace Spirituality dan Job Satisfaction memberikan efek mediasi pada pengaruh Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence terhadap OCB. Bertolak dari hasil penelitian ini, maka rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencoba menganalisa atau menggunakan variabel Workplace Spirituality dan Job Satisfaction sebagai variabel bebas bukan sebagai variabel mediasi.

**Kata kunci** – Workplace Spirituality, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

### ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to examine the empirical work spirituality model, job satisfaction and organizational citizenship behavior of permanent lecturers at private Islamic Universities in North Sumatra.

**Methodology** – In this study, the sample size was 200 permanent lecturers from private Islamic universities in North Sumatra. Data collection techniques used are interviews, list of questions, and study documentation. The data analysis method used is the Structural Equation Model.

**Findings** – The results showed that Spiritual Leadership and Emotional Intelligence had a significant positive effect on Workplace Spirituality. Spiritual Leadership, Emotional Intelligence and Workplace Spirituality have a significant positive effect on Job Satisfaction. Spiritual Leadership, Emotional Intelligence, Workplace Spirituality and Job Satisfaction have a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior. The results show that Workplace Spirituality and Job Satisfaction are able to mediate the influence of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior. The results also show that Job Satisfaction is able to mediate the influence of Workplace Spirituality on Organizational Citizenship Behavior.

**Originality/Novelty** – The research model uses five (5) variables and applies the concept of mediation, where each relationship in the research model is analyzed using by SEM-Lisrel.

**Implications** – This study has shown that Workplace Spirituality and Job Satisfaction have a mediating effect on the influence of Spiritual Leadership and Emotional Intelligence on OCB. Starting from the results of this study, the recommendation for further research is to try to analyze or use the variables of Workplace Spirituality and Job Satisfaction as independent variables, not as mediating variables.

**Keywords** – Workplace Spirituality, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

**DOI:** <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.9617>

**JEL CLASSIFICATION:** D23, J28, O15.



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2022 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### Cara Sitasi:

Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 93-108

## PENDAHULUAN

Kajian mengenai perilaku dosen dalam menjalankan peran kerjanya sangat menarik, hal ini karena memiliki kaitan langsung dengan keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi dalam upaya mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Tanggungjawab profesi yang begitu besar ini sangat memungkinkan munculnya sebuah perilaku yang melebihi kinerja tugas (*task performance*). Profesi sebagai seorang dosen tidak hanya menuntut penguasaan ilmu saja, tetapi juga keterampilan-keterampilan khusus lainnya (seperti kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik). Tuntutan jam kerja yang fleksibel terhadap dosen mendorong munculnya perilaku organisasi di luar peran kerja (*extra-role behavior*) atau sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Peran penting OCB dalam hal peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreativitas berbagai organisasi dalam sektor industri pendidikan tinggi sangat bergantung pada kesediaan berbagai pihak yang terlibat di dalamnya untuk berkontribusi secara positif. Hal ini penting mendapat perhatian karena salah satu dari tujuan pendidikan adalah menciptakan manusia yang berkualitas. Kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa mendatang adalah yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Peningkatan daya saing perguruan tinggi negeri di Indonesia baik secara nasional maupun internasional sangat tergantung pada perilaku OCB yang berorientasi pada perilaku yang diarahkan pada kinerja terbaik dosen dengan perilaku inovatif (Stiadi et al., 2017). Pernyataan ini didukung oleh hasil studi dari Marnova et al., (2010) yang menyatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki OCB yang berorientasi pada perilaku inovatif dapat memberi kontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Secara teoritis untuk menumbuhkan OCB dosen sebagai salah satu anggota organisasi pendidikan tinggi diperlukan adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini didasarkan pada pendapat Greenberg & Baron, (2014) yang menyatakan untuk mendorong setiap anggota organisasi menunjukkan perilaku peran ekstra dengan baik perlu diperhatikan pula sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (*work-related attitudes*) antara lain kepuasan kerja dan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Beberapa penelitian empiris yang membuktikan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB antara lain penelitian (Moorman & Harland, 2002); (Liu, 2009); (Lee et al., 2006); (Mohammad et al., 2011) dan (Ngadiman et al., 2013).

Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk OCB. Untuk menumbuhkan jiwa OCB dibutuhkan pemimpin yang lebih baik dan lebih etis. Fry, (2003) mengartikan *spiritual leadership* sebagai kumpulan dari nilai-nilai, tingkah laku, dan kebiasaan yang merupakan bahan penting untuk memotivasi seseorang dan orang lain dari dalam dirinya sendiri. Selanjutnya, (Fry et al., 2005) 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. Beberapa riset menunjukkan *spiritual leadership* berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja para karyawan. Antara lain menyangkut kepuasan kerja, komitmen, motivasi, keterlibatan kerja, inovasi, dan produktivitas ((Fulton & Maddock, 1998); (Ancona et al., 1999).

Teori mengenai kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh (Salovey & Mayer, 1990). Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang

secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang. Goleman, (2001) mengatakan bahwa dalam membina hubungan kerja yang baik diperlukan kemampuan emosional yang tinggi. (Doostar et al., 2012) menambahkan kecerdasan emosional memberikan kontribusi positif terhadap perilaku OCB. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional memiliki rasa toleransi untuk membantu dan membentuk hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan yang lain.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap OCB adalah *workplace spirituality* (Kazemipour et al., 2012). Robbins & Judge, (2011) mendefinisikan Workplace Spirituality adalah pengakuan bahwa orang memiliki kehidupan jiwa yang memelihara dan terpelihara oleh sebuah pekerjaan, Hal ini bermakna dalam sebuah konsep keumuman orang. Artinya dalam organisasi dimana karyawan bekerja terdapat budaya spiritualitas yang memiliki nilai kepuasan batin yang tinggi. Dengan kata lain, Workplace Spirituality menciptakan karyawan yang memaknai pekerjaan lebih dari sekedar tempat mendapatkan penghasilan, akan tetapi lebih kepada sejauh mana karyawan tersebut dapat berkontribusi bagi organisasi sejalan dengan pemenuhan kebutuhan batinnya. (Donde P Ashmos & Duchon, 2000) mengatakan bahwa banyak orang di tempat kerja merasa butuh menemukan kembali apa yang mereka rawat dalam hidup ini dan mencoba menemukan pekerjaan yang disukainya.

OCB didefinisikan sebagai aktivitas seorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itu juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Colquitt et al., 2012). Mohamed (2016) mendefinisikan OCB sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa baik organisasi maupun karyawan. Organ, Podsakoff, & MacKenzie, (2006), (Newland, 2012) dan (Raghoebarsing, 2011) mengemukakan lima indikator dari (OCB) yaitu: *Altruisme, Sifat berhati-hati, Sportivitas, Ourtessy* dan *Civic Virtue*.

Menurut Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume (2009) OCB berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kepuasan kerja adalah kecenderungan emosi terhadap pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2013). Kecenderungan emosi ini sebagai emosi suka atau tidak suka terhadap pekerjaan (Davis & Newstrom, 2001). Kepuasan kerja adalah sikap karyawan tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya (Gibson et al., 2000). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya (Handoko, 2011). Sikap karyawan terhadap pekerjaannya adalah makna lain kepuasan kerja. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, akan berbicara positif tentang organisasi dan memiliki kinerja yang tinggi melampaui pekerjaan normal (Robbins & Judge, 2011).

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja diantaranya adalah 1) kerja yang secara mental menantang, 2) ganjaran yang pantas, 3) kondisi kerja yang mendukung, 4) rekan kerja yang mendukung, dan ) 5) kesesuaian kepribadian pekerjaan (Robbins & Judge, 2011). Menurut Rivai & Sagala (2014) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara lain isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan

keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan

Ashmos & Duchon, (2000) menyatakan bahwa untuk memahami istilah *Workplace spirituality* harus diawali dengan pengakuan bahwa setiap orang memiliki suatu kehidupan pribadi (inner) dan kehidupan luar (outer), dan bahwa pengembangan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan kehidupan luar yang lebih bermakna dan lebih produktif. Lebih lanjut (Donde P Ashmos & Duchon, 2000) menyatakan bahwa *Workplace spirituality* berarti memandang tempat kerja sebagai suatu tempat yang dihuni oleh orang-orang yang memiliki pikiran (akal) dan semangat, dan meyakini bahwa pengembangan semangat adalah sama pentingnya dengan pengembangan pikiran.

*Workplace spirituality* diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yakni *meaningful work* (level individu), *sense of community* (level kelompok), dan *alignment work organizational values* (level organisasi) (Milliman et al., 2003). *Meaningful work* memiliki tiga indikator, yaitu: *enjoy work*, *energized by work*, dan *work gives personal meaning and purpose*. *Sense of community* memiliki tiga indikator, yakni: *sense of connection with co-workers*, *employees support each other*, dan *linked with a common purpose*. Sementara itu *alignment work organization values* memiliki tiga indikator, yakni: *feel connected to organization's goal*, *identify with organization's mission and values*, dan *organization cares about employees*.

Dalam penelitian Daus dan Glomb dalam Prentice & King, (2011) telah diklaim bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja karyawan dalam kasus bagian pelayanan yang mana membutuhkan kecerdasan emosional level tinggi. Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Gardner dalam bukunya yang berjudul *Frame Of Mind* (Goleman, 2001) mengatakan bahwa bukan hanya satu jenis kecerdasan yang monolitik yang penting untuk meraih sukses dalam kehidupan, melainkan ada spektrum kecerdasan yang lebar dengan tujuh varietas utama yaitu linguistik, matematika/logika, spasial, kinestetik, musik, interpersonal, dan intrapersonal. Kecerdasan ini dinamakan oleh Gardner sebagai kecerdasan pribadi yang oleh Daniel Goleman disebut sebagai kecerdasan emosional.

Menurut Fry, (2003), *spiritual leadership* adalah suatu kumpulan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivas diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga setiap anggota organisasi memiliki perasaan bertahan hidup (*survival*) yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterampilan. Konsep Spiritual Leadership (*spiritual leadership*) muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Spiritual Leadership ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan (Tobroni, 2015). Lebih lanjut Tobroni, (2015) mengemukakan bahwa Spiritual Leadership (*spiritual leadership*) adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, Spiritual Leadership merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya. Adapun ciri-ciri dari *spiritual leadership* adalah: (1) Visi (*vision*) merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan

jangka panjang. Visi ini merupakan sebuah gambaran dimasa yang akan datang secara tersembunyi (*implicit*) atau sangat jelas (*explicit*) dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan” (Kotter, 1996). (2) *Altruistic Love*, misi merupakan alasan mengapa sebuah organisasi ada dan merupakan sebuah dasar penetapan dalam membuat vision.

### **Pengembangan Hipotesis**

Spiritual Leadership merupakan bentuk kepemimpinan yang masih menjadi perhatian, dimana jenis kepemimpinan ini seorang pemimpin harus mampu menyalurkan visi serta mampu membangun budaya melalui nilai-nilai cinta altruistik terhadap karyawannya. Hal tersebut dilakukan untuk dapat mewujudkan keterikatan dan menghasilkan motivasi yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan tanpa pengorbanan yang berarti.

Semakin baik Spiritual Leadership, semakin tinggi tingkat kerohanian di tempat kerja. Spiritual Leadership yang baik melalui visi, harapan / keyakinan dan cinta kepada orang lain membuat karyawan merasakan kehidupan yang bermakna, hasil karya mereka bahagia dan menciptakan kegembiraan dan komunitas dan berusaha untuk tidak absen dari pekerjaan. Visi universitas membawa hasil yang baik dalam pekerjaan dan lingkungan tempat kerja membuat pertumbuhan semua pekerjaan mereka, (Jufrizen et al., 2019)

Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2019) dan (Jufrizen Jufrizen & Nasution, 2021) bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace Spirituality* dan *Organization Citizenship Behavior*. Selanjutnya menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Helmy, 2016) menyimpulkan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap *Workplace Spirituality*. Selanjutnya studi (Musta'in et al., 2014)Musta'in dan Manan (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

*H1 : Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Workplace Spirituality*

*H2 : Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Job Satisfaction*

*H3 : Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior*

Tak dapat dipungkiri bahwa kemajuan suatu organisasi sangat tergantung pada bagaimana orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sarana prasarana, sistem, dan keuangan yang baik tidak memiliki arti jika orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mudah dengan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut, namun untuk meningkatkan komitmen diperlukan lebih banyak hal lagi. Spiritualitas ditempat kerja ini adalah pemanfaatan, penumbuhan, dan pengembangan nilai-nilai ditempat kerja sehingga menjadi spiritual bagi orang-orang yang ada di organisasi. Dengan demikian, orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut “menikmati” segala kelebihan dan kekurangan yang ada dalam pekerjaannya, membuatnya bahagia, membuatnya ingin mengaktualisasikan diri sebaik mungkin, sampai pada akhirnya menjadi lebih produktif dalam menangani berbagai pekerjaan. Disisi lain, *workplace spirituality* akan mampu mengukur dan memberikan pandangan mengenai kecerdasan yang dimiliki oleh tiap-tiap individu dalam organisasi.

Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wirawan, (2017) menyimpulkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace Spirituality*. Selanjutnya menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuda & Sumartik, (2021) menyimpulkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian Nurhikmah et al., (2018) yang

menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

*H4 : Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Workplace Spirituality*

*H5 : Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Job Satisfaction*

*H6 : Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior*

Menurut Ashmos & Duchon, (2000), spiritualitas di tempat kerja merupakan bagian dari iklim organisasi, dimana orang-orang didalamnya atau bagian yang ada di dalam organisasi yaitu karyawan-karyawannya memiliki persepsi mengenai semangat yang terdiri dari 3 hal yaitu (kebermaknaan dalam bekerja, visi dan komunitas).

Bukti empiris telah membuktikan bahwa spiritualitas di tempat kerja menciptakan budaya organisasi baru dimana karyawan merasa lebih bahagia dan terlihat lebih baik (Garcia-Zamor, 2003). Pentingnya manajemen menciptakan spiritualitas di tempat kerja salah satu alasannya yaitu bahwa hal tersebut akan mendorong munculnya kreativitas yang nantinya akan meningkatkan daya saing (Gull & Doh, 2004). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pradhan et al., (2016) pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan pengaruh positif. Penelitian Nasurdin et al., (2013) juga menghasilkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

*H7 : Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Job Satisfaction*

*Workplace Spirituality* dapat diartikan bahwa tempat kerja sebagai tempat perkumpulan orang yang mempunyai kesatuan pemikiran dan semangat serta percaya bahwa meningkatnya kesemangatan merupakan inti dari meningkatnya suatu pemikiran. Semakin baik karyawan mampu bersemangat di dalam pekerjaannya maka ide atau pemikiran individu akan lebih baik dan dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. i didefinisikan sebagai pengakuan bahwa karyawan mempunyai kehidupan batin supaya dapat menjaga dan memelihara pekerjaan yang berarti di dalam lingkup organisasi (D P Ashmos & Duchon, 2000).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rastagar et al., (2013) yang menemukan bahwa spiritual di tempat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja. Hal yang sama juga sesuai dengan hasil penelitian Kazempour et al., (2012). OCB merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Oleh karena itu karyawan yang memiliki ikatan batin dan merasa satu visi dengan tempat kerjanya akan memiliki OCB yang tinggi. Sedangkan menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen et al., (2019) menyimpulkan bahwa *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship*

*H8 Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior*

OCB mencakup perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk membantu organisasi (misalnya, membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, berbicara hal positif tentang organisasi kepada orang luar, dan membantu memberi arahan kepada karyawan baru). Banyak penelitian yang telah dilakukan berfokus pada identifikasi prediktor dalam OCB. Job satisfaction masih sebagai prediktor kuat dari OCB ( Organ & Ryan, 1995).

Job satisfaction telah diteliti sebagai prediktor potensial dalam beberapa penelitian OCB (Colquitt et al., 2012). Karyawan melakukan OCB sebagai cara untuk menguntungkan organisasi mereka karena telah menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan atau

menyenangkan. Kemungkinan lain adalah bahwa karena mencakup komponen emosional, job satisfaction mempengaruhi kesediaan seseorang untuk terlibat dalam OCB. Perlu dicatat bahwa social exchange dan emosional mungkin terkait karena keinginan untuk saling memberi/timbal balik dan emosi positif keduanya hasil dari perlakuan yang baik dari suatu organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hasil dari penelitian Bateman & Organ, (2016); Widyastuti & Palupiningdyah, (2015), dan Mahayasa et al., (2018) menunjukkan adanya konsistensi hubungan yang positif antara job satisfaction dan OCB. Dengan demikian, dalam penelitian ini, job satisfaction diperkirakan berhubungan positif dengan OCB.

*H9 : Job Satisfaction berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior*

## METODE

Pendekatan Penelitian yang di gunakan penulis adalah pendekatan penelitian asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggabungkan antara dua variable atau lebih guna mengetahui pengaruh antara variabel satu dengan variabel (Sugiyono, 2016). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh dosen tetap Perguruan Tinggi Islam Swasta di Sumatera Utara yang berjumlah 36 (tiga puluh enam) perguruan tinggi baik itu berbentuk universitas, institut dan sekolah tinggi yang memiliki jabatan fungsional Asisten Ahli, Lektor dan Lektor Kepala dan memiliki karakteristik : (1) masa kerja di atas 1 tahun, (2) Domisili di Sumatera Utara dan (3) Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk mengambil sampel, dilakukan dengan teknik *convenience*. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 dosen tetap dari Perguruan Tinggi Islam Swasta di Sumatera Utara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: Wawancara kepada pihak-pihak terkait yang dilakukan secara langsung dengan responden dan pihak-pihak terkait yang memiliki informasi tentang objek dan variabel penelitian. Daftar pertanyaan/kuesioner, yang diberikan kepada dosen tetap di masing-masing perguruan tinggi. Studi dokumentasi, yang dilakukan untuk mentabulasi data di dalam dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan objek dan variabel penelitian.

Metode analisis data yang digunakan adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) dari paket software statistik LISREL 8.80 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2011).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karekteristik responden berikut ini:

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Deskripsi	Frek	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	96	48%
		Wanita	102	52%
2	Umur	25-30 Tahun	23	12%
		31-40 Tahun	56	28%
		41-50 Tahun	85	43%
		> 50 Tahun	34	17%

No.	Karakteristik	Deskripsi	Frek	%
3	Jenjang Pendidikan	Strata-S2	181	91%
		Strata-S3	17	9%
4	Kepangkatan	Asisten Ahli	61	31%
		Lektor	94	47%
		Lektor Kepala	43	22%
5.	Masa Kerja	< 5 Tahun	34	17%
		6 – 10 Tahun	44	22%
		11 – 15 tahun	66	34%
		> 15 Tahun	54	27%

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa responden yang masing-masing terdiri dari 96 orang laki-laki (48%) dan 102 orang wanita (52%). Jumlah persentase yang cukup berimbang antara laki-laki dan wanita memberi makna bahwa profesi dosen bisa dijalankan oleh siapa saja yang mempunyai kemampuan dan memenuhi persyaratan akademik sebagai dosen serta tidak tergantung pada jenis kelamin tertentu.

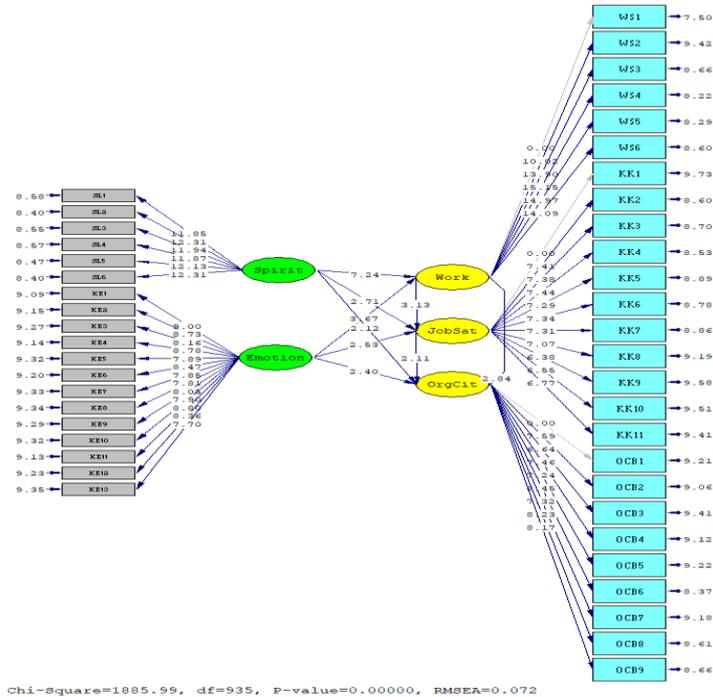
Karakteristik responden berdasarkan kelompok umur menunjukkan bahwa banyaknya responden pada kelompok umur 25 – 30 tahun adalah 23 orang (12%), 31- 40 tahun sebanyak 56 orang (28%), 41-50 tahun sebanyak 85 orang (43%) dan yang berumur 50 tahun ke atas sebanyak 34 orang (17%). Karakteristik demografi responden berdasarkan umur dosen, menunjukkan sebagian besar umur responden antara 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 43%. Pada usia ini termasuk usia produktif dan masa purna tugas yang masih lama, sehingga sangat potensial untuk melakukan pengembangan (promosi jabatan struktural dan fungsional). Sementara yang berusia kurang dari 41 tahun sebanyak 40% merupakan usia yang masih muda, pengalaman masih kurang, tetapi sangat energik dan produktif untuk terus berkembang. Karakteristik responden yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 17% biasanya relatif kurang produktif tetapi sudah sangat matang sebagai seorang pendidik. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi usia yang demikian, sebagian besar dosen PTS di Kota Medan berada dalam usia kerja produktif.

Karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan formal terakhir Strata-2 sebanyak 181 orang (91%) dan Strata-3 sebanyak 17 orang (9%) hal ini sesuai dengan sasaran dalam penelitian ini, bahwa obyek penelitian adalah dosen yang mensyaratkan berpendidikan minimal S2 atau S1 dengan jabatan fungsional lektor kepala. Karakteristik responden berdasarkan kepangkatan menunjukkan bahwa responden yang memiliki kepangkatan Asisten Ahli sebanyak 61 orang (31%), Lektor sebanyak 94 orang (47%) dan Lektor Kepala sebanyak 43 orang (22%). Hal itu sejalan dengan kondisi rata-rata usia responden yang berkisar antara 41-50 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan dan pengalaman menjadi dosen sudah cukup tinggi sehingga jika kinerja dan pendidikan mereka terus berkembang maka dalam 10 tahun kedepan sangat potensial untuk bisa mencapai jabatan fungsional guru besar.

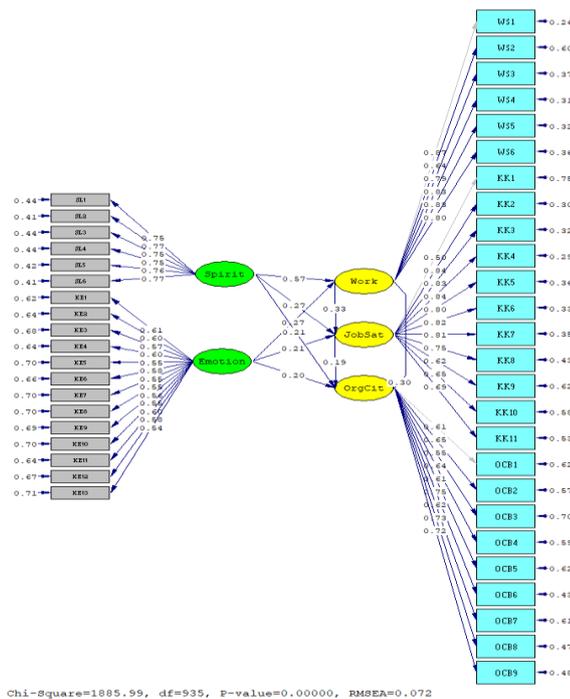
Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden dosen tidak tetap memiliki masa kerja di atas 10 tahun, dengan rincian masa kerja di bawah 5 tahun sebanyak 34 orang (17%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 44 orang (22%), masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 66 orang (34%) dan masa kerja di atas 15 Tahun sebanyak 54 orang (27%).

### Analisis Hubungan Kausal

Pengujian statistik untuk hubungan kausal model struktural ini dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% sehingga nilai kritis dari *t-value* adalah  $\pm 1.96$ . Hasil estimasi semua hubungan kausal penelitian bisa dilihat pada hasil *output* LISREL 8.80 berikut ini:



Gambar 1. Model Struktural (t-values)



Gambar 2. Model Struktural (standardized Solution)

Dari gambar 1 dan 2 , dapat dijelaskan bahwa:

*T-value* dan Koefisien Persamaan Struktural

Dari persamaan kausal di atas, *t-value* yang besar nilai absolutnya > 1.96 memiliki arti bahwa koefisien lintasan tersebut adalah signifikan (Wijanto, 2008). Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 8 koefisien lintasan yang signifikan dan 1 koefisien lintasan yang tidak signifikan. Interpretasi dari koefisien lintasan yang tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian pengujian hipotesis.

Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Dari *structural form equation* di atas dapat dilihat nilai  $R^2$  masing masing persamaan. Nilai  $R^2$  berfungsi untuk menunjukkan seberapa besar masing-masing variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, berikut hasil interpretasi dari koefisien determinasi:

1. Workplace Spirituality memiliki  $R^2$  sebesar 0.58, angka ini menunjukkan bahwa Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence dapat menjelaskan 58% varian dari Workplace Spirituality, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.
2. Job Satisfaction memiliki  $R^2$  sebesar 0.51, angka ini menunjukkan bahwa Workplace Spirituality, Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence dapat menjelaskan 51% varian dari Job Satisfaction, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.
3. Organizational Citizenship Behavior memiliki  $R^2$  sebesar 0.58, angka ini menunjukkan bahwa Job Satisfaction, Workplace Spirituality, Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence dapat menjelaskan 58% varian dari Organizational Citizenship Behavior, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

**Hasil Uji Hipotesis**

**Pengaruh Langsung**

Seperti sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, dalam penelitian ini terdapat 9 (sembilan) hipotesis pada pengaruh langsung. Analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5%, sehingga menghasilkan *critical t-value* sebesar  $\pm 1.96$ . Hipotesis diterima apabila *t-value* yang didapat  $\geq 1.96$ , sedangkan hipotesis tidak didukung apabila *t-value* yang didapat  $< 1.96$ . berikut ini adalah tabel dari pengujian hipotesis untuk menjawab keseluruhan pertanyaan penelitian:

**Tabel 2.** Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pernyataan	T-Hitung	T-Tabel	Keterangan
H <sub>1</sub>	Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Workplace Spirituality	7.24		Signifikan
H <sub>2</sub>	Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Job Satisfaction	2.71		Signifikan
H <sub>3</sub>	Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Workplace Spirituality	3.67		Signifikan
H <sub>4</sub>	Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Job Satisfaction	2.53	1,96	Signifikan
H <sub>5</sub>	Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Job Satisfaction	3.13		Signifikan
H <sub>6</sub>	Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	2.12		Signifikan
H <sub>7</sub>	Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	2.40		Signifikan

Hipotesis	Pernyataan	T-Hitung	T-Tabel	Keterangan
H <sub>8</sub>	Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	2.84		Signifikan
H <sub>9</sub>	Job Satisfaction berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	2.11		Signifikan

**Pengaruh Tidak Langsung**

Berikut ini adalah tabel dari pengujian hipotesis untuk menjawab pengaruh tidak langsung.

**Tabel 3.** Pengujian Hipotesis Model Penelitian berdasarkan nilai  $t_{hitung}$

Hipotesis	Intervening
Pengaruh Variabel Tidak Langsung ( $t_{hitung}$ )	Workplace Spirituality      Job Satisfaction
<i>Spiritual Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	3.60                      2.92
<i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	3.05                      2.42
<i>Workplace Spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1.98                      -

Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui variabel Workplace Spirituality, dimana output nilai t-hitung nya sebesar 3.60 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.26. sedangkan melalui variabel Job Satisfaction sebesar 2.92 yang lebih besar dari 1,96 dan bobot pengaruhnya sebesar 0.19 yang artinya *Workplace Spirituality* dan *Job Satisfaction* dapat memediasi secara positif pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan bobot sebesar -0.26 dan 0.19

*Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui variabel Workplace Spirituality, dimana output nilai thitung nya sebesar 3.05 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.14. sedangkan melalui variabel Job Satisfaction sebesar 2.42 yang lebih besar dari 1,96 dan bobot pengaruhnya sebesar 0.09 yang artinya Workplace Spirituality dan Job Satisfaction dapat memediasi secara positif pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan bobot sebesar 0.14 dan 0.09

Workplace Spirituality berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui variabel *Job Satisfaction*, dimana output nilai thitung nya sebesar 1.98 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.06 yang artinya *Job Satisfaction* dapat memediasi secara positif pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan bobot sebesar 0.06.

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, dapat diketahui bahwa variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Workplace Spirituality* secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 1 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik *Spiritual Leadership* yang dirasakan Responden, maka *Workplace Spirituality* akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Azlimin & Hakim, (2015); Jufrizen & Nasution, (2021) dan Jufrizen et al., (2019) yang menunjukkan

bahwa variabel Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workplace Spirituality. Selanjutnya diketahui bahwa variabel Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 2 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Spiritual Leadership yang dirasakan Responden, maka Job Satisfaction akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Masharyono et al., (2018) yang menunjukkan bahwa variabel Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diketahui bahwa variabel Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Workplace Spirituality secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Emotional Intelligence yang dirasakan Responden, maka Workplace Spirituality akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Helmy, (2016) yang menunjukkan bahwa variabel Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workplace Spirituality. Begitu juga Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Emotional Intelligence yang dirasakan Responden, maka Job Satisfaction akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Putri & Susetyo, (2021) yang menunjukkan bahwa variabel Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, disimpulkan bahwa variabel Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Workplace Spirituality yang dirasakan Responden, maka Job Satisfaction akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mengko & Sambeka, (2018) yang menunjukkan bahwa variabel Workplace Spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Begitu juga Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 6 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Spiritual Leadership yang dirasakan Responden, maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Helmy, 2016) yang menunjukkan bahwa variabel Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior tetapi signifikan. Dengan demikian, hipotesis 7 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Emotional Intelligence yang dirasakan Responden, maka berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Helmy, 2016) yang menunjukkan bahwa variabel Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 8 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Workplace Spirituality yang dirasakan Responden, maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Helmy, 2016) dan Jufrizen & Nasution, (2021) yang menunjukkan bahwa variabel Workplace Spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh bahwa variabel Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 9 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa

semakin baik Job Satisfaction yang dirasakan Responden, maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Huda, (2018) yang menunjukkan bahwa variabel Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Workplace Spirituality dan Job Satisfaction, dimana merujuk pada tabel dan output nilai thitung nya sebesar 3.60 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.26. sedangkan melalui variabel Job Satisfaction sebesar 2.92 yang lebih besar dari 1,96 dan bobot pengaruhnya sebesar 0.19 yang artinya Workplace Spirituality dan Job Satisfaction dapat memediasi secara positif pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan bobot sebesar -0.26 dan 0.19. Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Workplace Spirituality dan Job Satisfaction, dimana merujuk pada tabel dan output nilai thitung nya sebesar 3.05 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.14. sedangkan melalui variabel Job Satisfaction sebesar 2.42 yang lebih besar dari 1,96 dan bobot pengaruhnya sebesar 0.09 yang artinya Workplace Spirituality dan Job Satisfaction dapat memediasi secara positif pengaruh Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan bobot sebesar 0.14 dan 0.09

Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Job Satisfaction, dimana merujuk pada tabel dan output nilai thitung nya sebesar 1.98 yang lebih besar dari 1.96, dan bobot pengaruhnya sebesar 0.06 yang artinya Job Satisfaction dapat memediasi secara positif pengaruh Workplace Spirituality terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan bobot sebesar 0.06.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workplace Spirituality, Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workplace Spirituality. Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Workplace Spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Workplace Spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Emotional Intelligence berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Workplace Spirituality dan Job Satisfaction dan Workplace Spirituality berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui variabel Job Satisfaction.

## REFERENSI

- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, D. E. (1999). *Organizational behavior and processes*. South-Western College Publishing.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Workplace spirituality: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Azlimin, A., & Hakim, A. (2015). Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership Dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality Dengan Moderating Individual Spirituality. *Unissula*, 2, 344–356.

- <https://media.neliti.com/media/publications/169794-ID-model-peningkatan-komitmen-sumber-daya-m.pdf>
- Chaudhry, A., & Usman, A. (2011). An investigation of the relationship between employees emotional intelligence and performance. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3556–3562.
- Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–9. <https://doi.org/10.5171/2011.582992>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Davidoff, L. L. (2008). *Introduction to Psychology*. McGraw-Hill Companies.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi* (Edisi 7). Erlangga.
- Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(3), 27–39.
- Doostar, M., Chegini, M. G., & Pourabbasi, S. (2012). Survey of relationship between spiritual intelligence and organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 54–61.
- Duchon, D., & Plowman, D. D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833.
- Ferdinand, A. (2011). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam penelitian untuk Thesis Magister & Desertasi Doktor*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Fulton, R. L., & Maddock, R. C. (1998). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Praeger.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85–97.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses* (5th ed.). Erlangga.
- Goleman, D. (2001). *Working With Emotional intelligence*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* (8th ed.). Prentice Hall. Inc.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Helmy, I. (2016). Pengaruh Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 72–80.
- Huda, K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

- (OCB) Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Citayasa Perdana). *Jurnal OPTIMA*, 2(1), 41–53. <https://doi.org/10.33366/opt.v2i1.900>
- Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1), 1961–1966.
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality pada Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246–258. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.5880>
- 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.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kazempour, F., Amin, S. M., & Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302–310. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2012.01456.x>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Edisi 9). Salemba Empat.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264. <https://doi.org/10.1108/08876040610674599>
- Liu, Y. W. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior : The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307–319.
- MacArthur, J. F. (1998). *In the footsteps of faith*. Crossway Books.
- Marinova, S. V., Moon, H., & Dyne, L. Van. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463–1485.
- Masharyono, M., Sumiyati, S., & Senen, S. H. (2018). Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *SIPATAHOENAN: South-East Asian Journal for Youth, Sports & Health Education*, 4(2), 151–166. <https://doi.org/10.2121/sip.v4i2.1103>
- Mengko, S. M. H., & Sambeka, V. L. (2018). Pengaruh spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 76–89. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.18119>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mohamed, W. S. E. D. (2016). Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suf Cement Company Employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(5), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000259>
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Allias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian*

- Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171–187.
- Newland, S. J. (2012). *Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior Organization: Does the Underlying Motive Matter?* Western Kentucky University.
- Ngadiman, N., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2013). Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97–114.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publication Inc.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Prentice, C., & King, B. (2011). The Influence of Emotional Intelligence on the Service Performance of Casino Frontline Employees. *Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 49–66. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.21>
- Putri, Z. A., & Susetyo, S. (2021). Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 16(1), 153–164.
- Raghoebarsing, C. (2011). *Organizational Citizenship Behavior & work motivation in the granite mining industry in West-Suriname*. Lim A Po Institute for Social Studies – Maastricht School of Management MBA VI – Management & Finance.
- Rivai, V. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad Ke-21*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dan Praktek*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Prentice Hall.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Shapiro, L. E. (1998). *Mengajarkan Emotional Intelligence*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stiadi, D., Claudia, M., Rifani, A., Faisal, I., & Supriyanto, A. (2017). Model Hubungan Workplace Spirituality Terhadap Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior Pada Lembaga Pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, 152–160.
- Tobroni. (2015). Spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in islamic education in indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.