

**PERAN QUALITY WORK OF LIFE DAN INTRINSIC MOTIVATION POWER
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2 Program
Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Indah Priwidianningtiyas Putri

Nim. 20402000053

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG**

2022

**HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS**

**PERAN QUALITY WORK OF LIFE DAN INTRINSIC MOTIVATION POWER
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

Studi Kasus : POLRES TEGAL KOTA

Disusun Oleh :
Indah Priwidianningtiyas Putri
NIM : 20402000053

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia

ujian
TESIS

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

Semarang, 06 Januari 2023
Dosen Pembimbing



Prof. Dr Hj. Tatiek Nurhayati, MM

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PERAN QUALITY WORK OF LIFE DAN INTRINSIC MOTIVATION POWER
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

Disusun Oleh :

Indah Priwidianningtiyas Putri

NIM : 20402000053

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 06 Januari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr Hj. Tatiek Nurhayati, MM

Penguji I



Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Penguji II



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar magister manajemen

Semarang, 06 Januari 2023

Kepala Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Indah Priwidianningtiyas Putri
NIM : 20402000053
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PERAN QUALITY WORK OF LIFE DAN INTRINSIC MOTIVATION POWER TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak milik Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

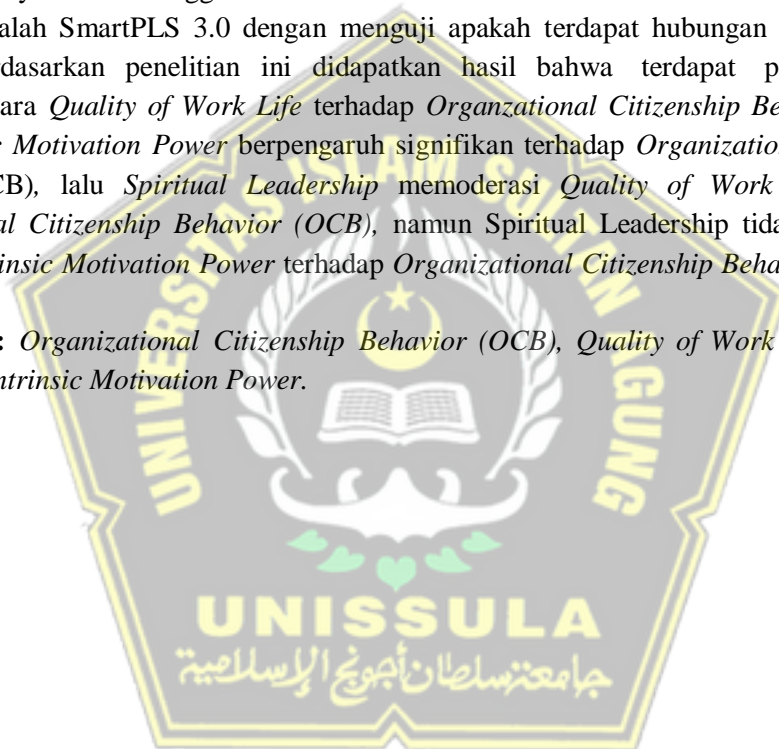
Semarang, 06 Maret 2023
Yang menyatakan

Indah Priwidianningtiyas Putri

Abstrak

Perusahaan atau organisasi perlu mempertimbangkan karyawan yang memiliki perilaku yang misalnya dengan sukarela membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau menjalin hubungan baik dengan semua karyawan dengan tidak membicarakan keburukan karyawan lain, karena hal tersebut dapat meningkatkan kesuksesan dan keefektivitas perusahaan. Perilaku tersebut disebut juga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sehingga, konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi topik yang masih perlu dikaji. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Quality Work of Life* dan *Spiritual Leadership* dengan *Intrinsic Motivation Power* sebagai variabel moderasi. Responden dalam penelitian ini yaitu 119 anggota POLRI POLRES TEGAL KOTA. Analisis data yang digunakan adalah SmartPLS 3.0 dengan menguji apakah terdapat hubungan langsung antar variabel. Berdasarkan penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, serta *Intrinsic Motivation Power* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, lalu *Spiritual Leadership* memoderasi *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, namun *Spiritual Leadership* tidak memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kata kunci : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life*, *Spiritual Leadership*, *Intrinsic Motivation Power*.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, tiada kata yang lebih utama selain puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas segala rahmat dan hidayahnya maka penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis saya yang berjudul **Peran Quality Work of Life dan Intrinsic Motivation Power terhadap Organizational CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)** Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen (S2) pada Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa doa, bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala ketulusan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam menyusun tesis ini
2. Kedua orang tua papah Tri Supriyadi SH, Mamah Westy Widyawati, Kakak Asti Oktavia Priwidianti, Kakak Ayu Saras Priwidianti, Sedy Apridayana
3. Ibu Prof. Dr Hj. Tatiek Nurhayati, MM selaku Dosen Pembimbing di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan waktu, motivasi, bimbingan, kesabaran, ilmu selama bimbingan hingga tesis ini selesai.
4. Bapak dan Ibu dosen di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang bermanfaat selama perkuliahan.
5. Bapak dan Ibu Staf di Prodi Manajemen yang telah memberikan kemudahan dalam proses administrasi dari awal kuliah hingga kini.
6. Kepada seluruh jajaran di kantor POLRES TEGAL KOTA yang telah membantu saya dalam pengisian kuesioner
7. Kepada teman-teman angkatan 70 yang telah menemani dan memberikan kebahagiaan selama perkuliahan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Proses penyelesaian tesis ini telah dikerjakan dengan proses penyelesaian yang sungguh-sungguh dan sebaik-baiknya, penulis menyadari bahwa tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen.

Semarang, 06 Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	9
2.2 <i>Quality of Work Life</i>	11
2.3 <i>Intrinsic Motivation Power</i>	12
2.4 <i>Spiritual Leadership</i>	13
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	15
2.5.1 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB)	15
2.5.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB)	16
2.5.3 <i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Quality of Work</i> <i>Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	17
2.5.4 <i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Intrinsic</i> <i>Motivation Power Terhadap Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB).....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Variabel dan Indikator.....	19
3.3 Sumber Data.....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data	21

3.5 Responden	21
3.6 Teknik analisis	22
3.6.1 Teknik Analisis Deskriptif	22
3.6.2 Teknik Analisis Kuantitatif	23
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Gambaran Umum Responden.....	28
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	28
4.2.1 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	30
4.2.2 <i>Quality of Work Life</i>	31
4.2.3 <i>Intrinsic Motivation Power</i>	31
4.2.4 <i>Spiritual Leadership</i>	32
4.3 Analisis Data.....	33
4.3.1 <i>Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)</i>	33
4.3.2 <i>Analisis Model Struktural (Inner Model)</i>	39
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	46
4.4.1 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	46
4.4.2 Pengaruh <i>Intrinsic Motivation Power</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	47
4.4.3 <i>Spiritual Leadership</i> Memoderasi pengaruh <i>Quality of Work</i> <i>Life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	49
4.4.4 <i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Intrinsic</i> <i>Motivation Power</i> terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior (OCB)</i>	49
BAB V PENUTUP	50
5.1 Simpulan.....	50
5.2 Implikasi Manajerial	51
5.3 Implikasi Teori.....	52
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	20
Tabel 4.1 Deskriptif Variabel OCB.....	30
Tabel 4.2 Deskriptif Variabel <i>Quality of Work Life</i>	31
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel <i>Intrinsic Motivation Power</i>	31
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	32
Tabel 4.5 Nilai <i>Outer Loadings</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	34
Tabel 4.6 Nilai <i>Outer Loadings</i> Variabel <i>Quality of Work Life</i>	35
Tabel 4.7 Nilai <i>Outer Loadings</i> Variabel <i>Intrinsic Motivation Power</i>	35
Tabel 4.8 Nilai <i>Outer Loadings</i> Variabel <i>Spiritual Leadership (SP)</i>	36
Tabel 4.9 <i>Measurement Outer Model</i>	37
Tabel 4.10 Fornell-Larcker Criterion	38
Tabel 4.11. Coefficient of Determination (R-square)	39
Tabel 4.12 <i>Effect size (f-square)</i>	40
Tabel 4.13 <i>Q-Square</i>	41
Tabel 4.14 <i>Path Coefficient</i>	43
Tabel 4.15 Uji Hipotesis	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian	18
Gambar 4.1 Estimasi Model.....	33
Gambar 4.2 Evaluasi Model.....	38
Gambar 4.3 Pengujian Model Struktural	41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Lembar Kuesioner	60
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	66
Lampiran 3 : Uji Outer Model	70
Lampiran 4 : Uji Inner Model.....	72
Lampiran 5 : Uji Hipotesis.....	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa globalisasi sekarang ini dalam berorganisasi pelunya mengedepankan modal intelektual (*intellectual capital*) yang membuat organisasi maupun perusahaan dapat bersaing dengan oraganisasi dan perusahaan yang lain. Organisasi yang bagus adalah organisasi yang dapat menilai, merekrut, menempatkan dan mempertahankan karyawan-karawan yang paling kompeten. Sesungguhnya hal tersebut masih bias dipertimbangkan kembali sebab tidak semua organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan-karyawan yang berbakat maupun berkinerja lebih baik dapat mensukseskan organisasi tersebut, karena kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan bukan hanya bergantung pada skill dan kemampuan individu melainkan juga pada aksi dan tindakan dari anggota lain. Perusahaan atau organisasi perlu mempertimbangkan karyawan yang memiliki perilaku yang misalnya dengan sukarela membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau menjalin hubungan baik dengan semua karyawan dengan tidak membicarakan keburukan karyawan lain, karena hal tersebut dapat meningkatkan kesuksesan dan keefektivitas perusahaan. Perilaku tersebut disebut juga *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai kegiatan sukarela karyawan yang mungkin dihargai atau tidak dihargai, tetapi

berkontribusi untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan dengan pengaturan di mana pekerjaan berlangsung (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015). *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, serta membantu mengefisiensikan penggunaan sumber daya organisasi tersebut, selain itu *Organizational citizenship behavior* (OCB) juga dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota organisasi dan antar kelompok organisasi. Serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan tempat kerjanya.

Quality of Work Life memiliki pengaruh dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB). Kualitas kehidupan kerja merupakan pemberian kesempatan pada karyawan untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka, apa yang dibutuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan jasa yang efektif. Easton dan Van Laar (2018) mengungkapkan bahwa *Quality of Work Life* adalah kualitas hidup seseorang yang dipengaruhi oleh konteks pekerjaan yang dimilikinya secara luas dimana individu tersebut akan mengevaluasi pengaruh bekerja terhadap hidupnya serta aspek-aspek yang menyusun *Quality of Work Life* meliputi kesejahteraan umum, kontrol kerja, kondisi kerja, stres kerja, hubungan rumah dan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Traiyotee, Taeporamaysamai, dan Saksamrit, (2019) mengungkapkan bahwa *Quality Work of Life* memiliki pengaruh yang positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapula Motivasi Intrinsik juga dapat mempengaruhi

organizational citizenship behavior (OCB). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Syahbanuari dan Abdurrahman (2019) mengatakan bahwa pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai tetap di PT Pindad (Persero) Bandung secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan factor motivasional. Oleh karena itu, factor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Salah satu teori motivasi yang terkait dengan kebutuhan individu adalah teori Maslow, yang berpendapat bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan Maslow mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jadi, jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Ranihusna (2018) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Intrinsik pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi Motivasi Intrinsik yang dimiliki

karyawan, maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan.

Kepemimpinan dapat memperkuat perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap karyawan sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan akan mengalami kemunduran. Gaya kepemimpinan spiritual menurut Fry (2003) yaitu kumpulan dari nilai-nilai, tingkah laku, dan kebiasaan yang merupakan bahan penting untuk memotivasi seseorang dan orang lain dari dalam dirinya sendiri. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Göçen dan Şen (2021) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga dimungkinkan bahwa *spiritual leadership* juga bisa memperkuat terhadap OCB.

Penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* dan *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimoderasi oleh *Spiritual Leadership* akan dilakukan pada Anggota POLRI. Berdasarkan UUD 1945 Pasal 30 Ayat (4) dan UU Nomor 2/2002 mengenai Polri, Pasal 13 ayat 1, 2, dan 3, menjelaskan bahwa tugas pokok utama dan fungsi Polri yaitu memberikan perlindungan, pelayanan dan pengayoman masyarakat, menegakkan hukum, memelihara atau menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Sebagai organisasi pelindung, pelayanan masyarakat, dan pengayoman. POLRES Tegal Kota telah melaksanakan penguatan dan pembangunan konstruksi kelembagaan, seperti pelayanan kamtibmas menuju

kamtibmas yang mantap, menegakkan hukum, pelayanan prima, serta rencana strategis POLRES Tegal Kota dan terjalinnya sinergi polisional yang proaktif yang menitikberatkan pada pembangunan sinergi polisional dengan seluruh komponen dan masyarakat. Namun dalam melakukan tugas tersebut terdapat beberapa kelemahan dan permasalahan seperti yang dijelaskan pada Rencana Strategis pada tahun 2020-2024 yang menjelaskan bahwa rasio perbandingan antara Anggota Polri dan penduduk yaitu 1 : 602 yang mana hal tersebut masih belum ideal karena pada kenyataannya anggota PORI tidak memiliki anggota yang cukup, sehingga hal tersebut belumlah ideal yang mana tidak seluruhnya melaksanakan tugas operasional kepolisian (sebagian melaksanakan tugas staf atau fungsi pendukung) jika dibandingkan dengan jumlah penduduk saat ini. Serta masih rendahnya ketrampilan dan kemampuan personel Polri di lapangan terutama dalam segi penguasaan peraturan perundang-undangan, penguasaan teknologi komunikasi berbasis teknologi informasi serta kimia, biologi dan radioaktif di bidang kriminalitas modern dalam menghadapi kualitas dan kuantitas kejahatan yang semakin canggih.

Adapula reformasi di bidang kultural belum menunjukkan kemajuan yang optimal terlihat dari masih ada anggota Polri yang menerapkan paradigma lama dalam melaksanakan tugasnya, sehingga menimbulkan keluhan dan ketidakpuasan terhadap pelayanan Polri yang masih diskriminatif, arogan dan masih dipungut biaya di luar ketentuan yang ditetapkan bila berurusan dengan Polri. Hasil wawancara yang dilakukan oleh

beberapa anggota Polri mengatakan bahwa masih kurangnya kesadaran dalam diri anggota saat rekan sesama anggotanya membutuhkan bantuan. Serta masih terdapat beberapa anggota Polri yang memiliki rasa apatis atau acuh terhadap kesulitan yang dialami oleh rekan kerjanya, mereka cenderung akan membantu rekan anggota yang lain saat diberikan perintah oleh atasan langsung. Serta adanya kelelahan kerja dan stress yang sering dialami anggota POLRI dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat, oleh karena diperlukan adanya *Quality of Work Life* dan *Intrinsic Motivation Power* untuk memotivasi diri anggota POLRI.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena organisasi dan *research gap* dapat diketahui bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka rumusan masalah dalam penelitian ini bagaimana meningkatkan OCB berbasis *Quality of Work Life* dan motivasi intrinsik yang dimoderasi oleh *spiritual leadership*. Maka dapat dirumuskan masalah penelitian sehingga berbentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI?
2. Bagaimana pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI?
3. Bagaimana peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

4. Bagaimana peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI
3. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI
4. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota POLRI

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Quality of Work Life* dan *Intrinsic Motivation Power* dengan *Spiritual Leadership* sebagai variable Moderating.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk bahan referensi dan bahan pertimbangan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Luthans (2006) mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh system penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Salah satu jenis dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah peran ekstra karyawan atau perilaku karyawan yang secara suka rela mengerjakan tugas diluar tanggung jawabnya. Meskipun perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) sering tidak terdeteksi oleh system penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki kinerja yang lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

Vigoda-Gadot dan Beerli (2011) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang mempromosikan tujuan organisasi dengan berkontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis. *Organizational citizenship behavior* (OCB) menggambarkan tindakan yang inovatif dan kreatif karyawan yang bertujuan untuk membawa perubahan yang konstruktif dalam organisasi. Dengan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) kemungkinan dapat meningkatkan lingkungan kerja dan hubungan sosial yang positif, serta dapat

meningkatkan kinerja dan produktivitas dari organisasi. Menurut Podsakoff dkk., (2009) mengatakan bahwa pada tingkat individu, perilaku kewarganegaraan organisasional secara positif terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan berhubungan negatif dengan niatan keluar karyawan serta absensi karyawan.

Ahmed, Rasheed, dan Jahanzeb (2012) mengungkapkan bahwa pengukuran dan penilaian *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diuji menggunakan indikator sebagai berikut:

- (1) *Altruisme*, adalah perilaku seseorang yang memiliki inisiatif tinggi untuk memberikan bantuan dan pertolongan pada rekan kerjanya tanpa diminta;
- (2) *Courtesy*, adalah perilaku seseorang yang menghindari konflik antar anggota organisasi
- (3) *Sportsmanship*, adalah kerelaan individu menerima ketentuan organisasi walaupun dalam kondisi tidak wajar
- (4) *Conscientiousness*, adalah pengabdian pada pekerjaan yang sangat tinggi dan melebihi standar pencapaian;
- (5) *Civic Virtue*, adalah perilaku individu yang selalu berusaha terlibat dalam setiap aktivitas organisasi

Hendrawan dkk., (2019) mengatakan bahwa OCB yang dianalisa pada kelompok nelayan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan, nelayan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas diluar tugas pokok nelayan seperti: membantu rekan kerja yang kesulitan, menggunakan waktu yang efektif. Adapula penelitian

yang dilakukan oleh Kumar, Bakhshi, dan Rani (2009) yang mengungkapkan bahwa empat dari lima besar faktor kepribadian memiliki hubungan yang positif dengan organizational citizenship behavior (OCB). Serta penelitian yang dilakukan oleh Bergeron dkk., (2013) yang mengatakan bahwa organizational citizenship membantu evaluasi kerja, namun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mungkin memiliki biaya tertentu dalam sistem kontrol berbasis hasil.

Titisari (2014) mengungkapkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu ada dua faktor: (1) Faktor Internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. (2) Faktor Eksternal meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, dan budaya organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Ahmed, Rasheed, dan Jahanzeb (2012), yaitu: *Altruisme, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, Civic Virtue.*

2.2 *Quality of Work Life*

Daniel (2019) mengungkapkan bahwa *Quality of Work Life* adalah hubungan yang saling menguntungkan antara pekerjaan, rumah, individu, dan organisasi. ada kebutuhan seperti remunerasi, keamanan, dan kesejahteraan, yang harus dipenuhi oleh organisasi agar individu dapat termotivasi. Hal ini juga penting untuk membuat karyawan senang sehingga pada gilirannya mereka dapat melayani klien dengan lebih baik, meningkatkan moral dan kinerja. Nawawi (2003) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* merupakan

program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan karyawan yang lebih baik, berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program kualitas kehidupan kerja, antara lain partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi dan kebanggaan. Mahesh dan Nanjundeswaraswamy (2020) menjelaskan bahwa *Quality of Work Life* dapat didefinisikan dengan berbagai cara, kualitas kehidupan kerja adalah bagian dari konsep hidup yang luas, kualitas kehidupan kerja adalah demokrasi industri yang mengedepankan gaya manajemen partisipatif dalam prosedur pengambilan keputusan.

Cascio (1986) mengungkapkan bahwa pengukuran dan penilaian *quality work of life* dapat diuji menggunakan indikator sebagai berikut: (1) Partisipasi Karyawan, (2) Penyelesaian Konflik, (3) Komunikasi, (4) Kesehatan kerja, (5) Keselamatan kerja, (6) Keamanan kerja, (7) Kompensasi yang layak, (8) Kebanggaan, (9) Pengembangan karir.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Kesehatan kerja, Keselamatan kerja, Kompensasi yang layak, Pengembangan karir.

2.3 Intrinsic Motivation Power

Luthans (2011) mendefinisikan motivasi merupakan proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Sedangkan motivasi intrinsik menurut Judge dan Robbins

(2017) adalah upaya yang dikerahkan individu untuk mencapai setiap tujuan dalam hidupnya, dalam ranah organisasi motivasi adalah perilaku individu yang bekerja dengan segala upaya dikarenakan faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Adapula menurut Novarini (2019) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang sumbernya ada dalam diri sendiri sebagai individu berupa kesadaran menjadi pentingnya melaksanakan pekerjaan dengan maksimal.

Luthans (2011) mengungkapkan bahwa pengukuran dan Motivasi Intrinsik dapat diuji menggunakan indikator sebagai berikut: (1) *Achivement*, (2) *Recognition*, (3) *Work it Self*, (4) *Responsibility*, (5) *Advencement*.

Indikator yang digunakan dalam penelitian adalah: *Achivement*, *Recognition*, *Responsibility*, *Advencement*.

2.4 Spiritual Leadership

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. Menurut Fry et al., (2005), 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.

Adapun kepemimpinan spiritual, Tomboro Arifin (2017) mengungkap kepemimpinan spiritual sebagai model kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memengaruhi, melayani, dan menggerakkan hati nurani para hamba-Nya dengan cara yang bijaksana melalui pendekatan etis dan teladan dengan mengandalkan kecerdasan spiritual.

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). *Spiritual leadership* merupakan kepemimpinan yang membentuk values, attitude, behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsic motivation sehingga menggapai rasa spiritual survival (Thayib dkk., 2013).

Ranah spiritual di dalam perspektif Islam, berkaitan dengan Realitas Ketuhanan, Tuhan Yang Maha Esa dan hal ini sangat umum bagi manusia dan juga merupakan substansi utama dari nilai-nilai kemanusiaan. Sedangkan Egel dan Fry (2017) mengatakan bahwa seseorang yang mampu memimpin dengan kasih sayang, menunjukkan rasa empati dengan membaca dan memahami perasaan orang lain yang sedang menderita, serta mengerti dan ingin melakukan tindakan secara yang solutif. Menurut Musta'in (2014) Nabi Muhammad memenuhi kepemimpinannya dengan menerapkan konsep al-

uswatun al-hasanah (teladan yang baik) dan juga konsep siddiq (kebenaran), amanah (dapat dipercaya), fatanah (cerdas) dan tabligh (menyampaikan kebenaran).

Terdapat indikator *spiritual leadership* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

No	Indikator	Teori
1	Fatonah,	Musta'in (2014)
2	<i>Trust</i> ,	Fry et al., (2005)
3	<i>Courage</i> ,	Fry et al., (2005)
4	Uswatun	Musta'in (2014)

Maka dalam penelitian ini *Islamic spiritual leadership* menggunakan indikator menurut Fry et al., (2005) dan Musta'in (2014) sebagai berikut: *Trust*, *Courage*, Teladan dan Fatonah.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap perilaku **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Penelitian yang dilakukan oleh Pio dan Tampi (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Quality of Work Life* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), yang mana semakin tinggi *Quality of Work Life* individu maka semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior* (OCB). Serta penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2015) yang mengatakan bahwa ada hubungan antara *Quality of Work Life* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan UIN Suska Riau. Adapula penelitian yang dilakukan oleh Saputri, Alam, dan Serang (2020) yang menjelaskan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai KPP Prata di Wilayah Kota Makassar. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Apabila *Quality of Work Life* Karyawan semakin baik, maka perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada anggota POLRI juga semakin baik.

2.5.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Verianto (2018) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapula penelitian yang dilakukan oleh Supadi dan Listyasari (2018) yang menjelaskan bahwa motivasi berhubungan positif dengan organizational citizenship behavior, dapat diartikan motivasi yang baik berasal dari dalam diri ataupun motivasi yang tercipta dari luar diri seseorang yang antinya akan dapat membuat seseorang memiliki sifat dan perilaku yang secara sukarela untuk melakukan sebuah pekerjaan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Apabila Kekuatan Motivasi Intrinsik anggota POLRI semakin baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri anggota POLRI semakin baik

2.5.3 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dan Wayhuni (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun penelitian yang dilakukan oleh Mahardika, Riana, dan Subudi (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual memperlemah pengaruh kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) namun pengaruhnya tidak nyata, dan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual diklasifikasikan sebagai prediktor OCB. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan spiritual leadership yang menjelaskan bahwa pemimpin yang lincah, aktif, maka mungkin akan menghasilkan hasil yang berbeda. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Spiritual Leadership* akan memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.5.4 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation*

Power Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

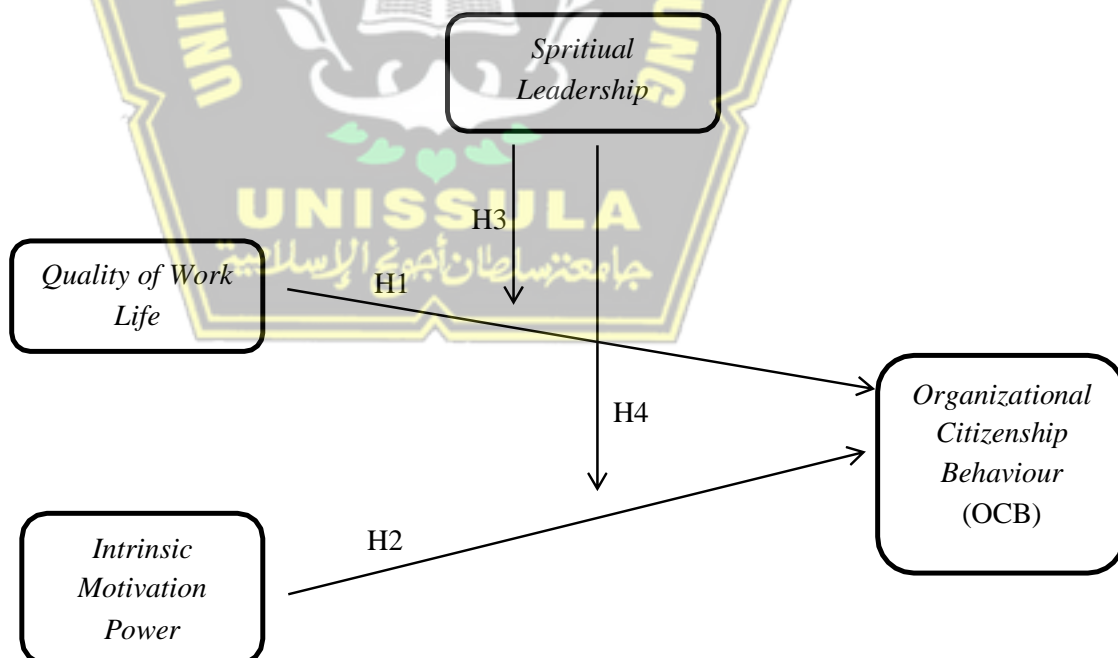
Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan berperilaku guna menghasilkan kinerja yang tinggi dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi dalam situasi tertentu. Oleh karena itu hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan

kesediaan untuk melaksanakan usaha dan pekerjaan melebihi yang biasa dikerjakannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Spiritual Leadership akan memoderasi pengaruh Intrinsic Motivation Power Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik pada penelitian ini akan digambarkan pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dipengaruhi oleh *Quality of Work Life*, dan Intrinsic Motivation Power dimoderasi oleh Spiritual Leadership

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat *Explanatory research*. Singarimbun dan Efendi (2008) menjelaskan bahwa penelitian yang bersifat *explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesisi yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi namun hanya terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life*, *Spiritual Leadership*, *Intrinsic Motivation Power*.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini mencakup *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life*, *Intrinsic Motivation Power*, *Spiritual Leadership*. Adapun masing-masing indikator terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) adalah perilaku dari individu yang dilakukan secara sukarela tanpa adanya aturan dari organisasi yang bertujuan untuk kemajuan dari organisasi itu sendiri	(1) <i>Altruisme</i> (2) <i>Courtesy</i> (3) <i>Sportsmanship</i> (4) <i>Conscientiousness</i> (5) <i>Civic Virtue</i> Ahmed, Rasheed, dan Jahanzeb (2012)
2	<i>Quality of Work Life</i>	Kualitas kehidupan kerja adalah hubungan yang menguntungkan dimana mencakup bagaimana cara hidup dari karyawan agar tercipta kehidupan yang lebih berkualitas dalam menjalani pekerjaan yang dimiliki	1) Kesehatan kerja 2) Keselamatan kerja 3) Kompesasi yang layak 4) Pengembangan karir Cascio (1986)
3	Intrinsic Motivation Power	Intrinsic Motivation Power adalah suatu kekuatan dalam diri anggota yang bertujuan untuk memenuhi tujuan dari suatu organisasi berupa kesadaran dalam melakukan pekerjaan dengan naksimal	(1) <i>Achivement</i> (2) <i>Work it Self</i> (3) <i>Responsibility</i> Luthans, 2011
4	Spiritual Leadership	Spiritual Leadership merupakan adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dimana gaya kepemimpinan tersebut membangkitan kesadaran dari para karyawan sehingga mampu menjalankan organisasi tanpa merasa adanya paksaan/tekanan	(1) Uswatun, (2) <i>Courage</i> , (3) Teladan, (4) Cerdas Fry et al., (2005) dan (Musta'in, 2014)

3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2019). Data primer penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan kepada responden dengan menggunakan variable berikut: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality Work Of Life*, Gaya Kepemimpinan Spiritual Agile, *Intrinsic Motivation Power*.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut merupakan jumlah anggota serta identitas responden yang diperoleh dari POLRES Tegal Kota, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini seperti jurnal penelitian sebelumnya, jurnal-jurnal.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada responden tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiannya.

3.5 Responden

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan pada penelitian untuk dipelajari dan selanjutnya akan ditarik kesimpulan

(Sugiyono, 2019). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah 470 Anggota POLRES TEGAL KOTA.

Sugiyono (2019) mengungkapkan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dilakukan dengan metode *probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari kriteria yang telah ditentukan. Adapun jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus Ferdinand (2014), membutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah indikator ($f \times s$). Pada penelitian ini terdapat 17 parameter, artinya jumlah sampel yang diambil pada penelitian adalah paling sedikit 85.

Berdasarkan hasil perhitungan penentuan jumlah sampel dengan rumus Ferdinand (2014) maka jumlah sampel minimal yang dipakai dalam penelitian ini adalah 150 responden. Untuk memastikan agar responden dari sampel penelitian memenuhi persyaratan maka, kriteria yang ditentukan peneliti dalam penelitian meliputi:

1. Responden merupakan anggota POLRI yang berinteraksi langsung dengan masyarakat.
2. Responden sudah 1 tahun menjadi anggota POLRI,

3.6 Teknik analisis

3.6.1 Teknik Analisis Deskriptif

Menurut Ferdinand (2013), dalam melakukan analisis deskripsi untuk pertanyaan dari kuesioner setiap variabel, maka diperlukan adanya scoring pembobotan. Pembobotan tersebut dilakukan dengan cara mengalikan hasil

dari Frekuensi setiap jawaban dengan bobot dari jawaban tersebut. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui bobot total dari setiap indikator untuk menentukan apakah responden menyatakan setuju atau tidak dengan pertanyaan dari kuesioner yang bersangkutan.

Untuk melakukan analisis deskripsi tiap variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria scoring, analisis tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yang akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) kemudian dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinand, 2013), seperti yang ditunjukkan pada rumus berikut:

$$\text{Jumlah kelas} = k = 3$$

$$\text{Nilai Skor Maksimal} = \text{Skor } 5$$

$$\text{Nilai Skor Minimal} = \text{Skor } 1$$

$$\text{Interval} = i = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{K}$$

3.6.2 Teknik Analisis Kuantitatif

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berkonsentrasi dalam pengujian teori-teori melalui variabel penelitian dalam bentuk angka dan kemudian melakukan analisis data dengan proses statistika baik manual maupun dengan piranti lunak komputer. Kelebihan dari kuantitatif adalah sebagai alat ukur untuk menguji dugaan atau hipotesis dari kualitatif serta memberikan justifikasi signifikan terhadap temuan penelitian berdasarkan uji

statistik. Peneliti menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan PLS (Partial Least Square).

PLS adalah model persamaan SEM (Structural Equation Modeling) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2015), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull (Ghozali, 2015), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya: data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar (Hussein, 2015). Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator.

Menurut Ghozali (2015) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi.

3.6.2.1. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran (*Outer Model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Outer model atau *outer relation* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variable latennya. Model ini menspesifikasi hubungan antar variable laten dengan indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan hubungan setiap indikator dengan variable latennya.

Rule of thumb yang biasa digunakan untuk menilai *Convergent validity* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali, 2015).

Metode untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar *AVE* lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai. *Discriminant validity* dapat dikatakan tercapai apabila nilai *AVE* lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2015).

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \Theta_{ii}}$$

Dimana: λ_i = factor loading
 F = factor variance
 Θ_{ii} = error variance

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Composite reliability* (ρ_c) dan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite reliability* $>0,7$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $>0,6$. (Ghozali, 2015).

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \Theta_{ii}}$$

Dimana: λ_i = factor loading
 F = factor variance
 Θ_{ii} = error variance

3.6.2.2. Model Struktural atau *Inner Model*

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu:

- R-Square*. Nilai *R-Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).
- Prediction relevance (Q-square)* atau dikenal dengan *predictive sample reuse*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfoling*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (lemah), 0.15 (moderat) dan 0.35 (kuat). Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika

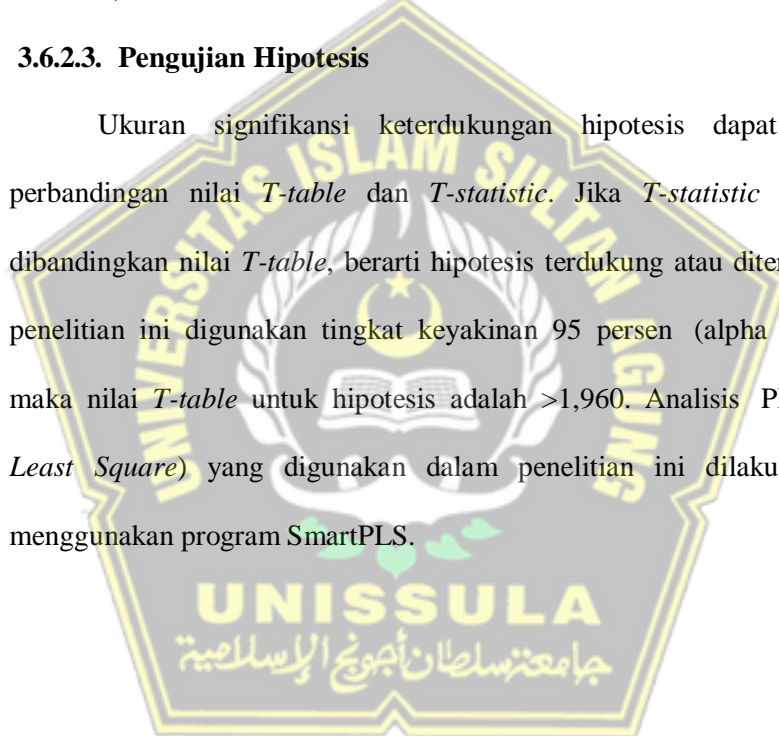
niali $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

3.6.2.3. Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan nilai *T-table*, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Dalam penelitian ini digunakan tingkat keyakinan 95 persen (alpha 95 persen) maka nilai *T-table* untuk hipotesis adalah >1,960. Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah anggota POLRES Tegal Kota yang berjumlah 512 anggota (470 anggota Polri dan 42 anggota PNS Polri). Rasio perbandingan antara Anggota Polri dan penduduk Kota Tegal yaitu 1:602. Penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung (hard copy) di dalam amplop kepada 150 anggota POLRES Tegal Kota sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Kuesioner yang kembali sebanyak 119 kuesioner. Hasil kuesioner yang memenuhi kriteria sebanyak 101 dengan tingkat pengembalian kuesioner sejumlah 67,3% persen yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis, sedangkan 18 lainnya tidak sesuai kriteria sehingga perlu dieliminasi karena tidak memenuhi syarat. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam table berikut.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini khususnya indikator-indikator dalam variabel penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Ferdinand, 2006).

$$\text{Batas bawah rentang skor} \quad : (\sum Fx1)/5 = (100 \times 1) / 5 = 20$$

$$\text{Batas atas rentang skor} \quad : (\sum Fx5)/5 = (100 \times 5) / 5 = 100$$

Teknik penilaian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan nilai minimum 1 dan skor maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F5 untuk yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dalam interpretasi jawaban dikonversi ke satuan 100. Atas kondisi ini, rentang jawaban akan dimulai dari 20 sampai dengan 100, dimana rentang yang terjadi sebesar 80. Selanjutnya rentang yang terjadi dibagi 3 dan akan menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu:

$$\text{Nilai indek } 20,00 - 46,67 \quad = \text{interpretasi Rendah}$$

$$\text{Nilai indeks } 46,67 - 73,33 \quad = \text{interpretasi Sedang}$$

$$\text{Nilai indeks } 73,33 - 100 \quad = \text{interpretasi Tinggi}$$

4.2.1 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

OCB memiliki 5 indikator yang dikemukakan oleh Ahmed, Rasheed, & Jehanzeb (2012) yaitu: *altruisme* (OCB1), *courtesy* (OCB2), *sportsmanship* (OCB3), *conscientiousness* (OCB4), dan *civic virtue* (OCB5).

Hasil analisis deskriptif variabel OCB disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskriptif Variabel OCB

Kode	Skor					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
OCB1	0	6	45	72	325	89,60	Tinggi
OCB2	0	20	27	60	335	88,40	Tinggi
OCB3	2	22	21	48	345	87,60	Tinggi
OCB4	1	12	42	40	350	89,00	Tinggi
OCB 5	2	8	33	36	375	90,80	Tinggi
	Rata-rata					89,08	Tinggi

Berdasarkan table di atas, maka terlihat bahwa rata-rata (*mean*) skor adalah 89,08, menunjukkan bahwa pegawai menunjukkan perilaku kerja sudah tinggi namun belum maksimal. Pegawai tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja namun juga melakukan tugas-tugas di luar tugasnya. Jawaban tertinggi pada indikator OCB5 yaitu selalu terlibat dalam setiap aktivitas organisasi kepolisian. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai secara rutin ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan. Sedangkan jawaban terendah pada indictor OCB5 yaitu selalu menerima ketetapan organisasi kepolisian. Indikator yang memiliki skor terendah berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai bersedia jika diberikan tugas di luar *job desk-nya*.

4.2.2 *Quality of Work Life*

Quality of Work Life memiliki 4 indikator yaitu kesehatan kerja (QOWL1), keselamatan kerja (QOWL2), kompensasi yang layak (QOWL3), dan pengembangan karir (QOWL4). Hasil analisis deskriptif variabel *Quality of Work Life* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskriptif Variabel *Quality of Work Life*

Kode	Skor					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
QOWL1	1	6	18	96	335	91,20	Tinggi
QOWL2	1	6	27	84	335	90,60	Tinggi
QOWL3	1	8	33	68	340	90,00	Tinggi
QOWL4	1	6	15	64	380	93,20	Tinggi
	Rata-rata					91,25	Tinggi

Berdasarkan table di atas, maka terlihat bahwa rata-rata (*mean*) skor adalah 91,25 menunjukkan bahwa pegawai memiliki hubungan yang menguntungkan dan kehidupan yang lebih berkualitas dalam menjalani pekerjaan yang dimiliki. Jawaban tertinggi pada indikator QOWL4 yaitu terkait keselamatan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai.

4.2.3 *Intrinsic Motivation Power*

Intrinsic motivation power memiliki tiga indikator yaitu. Hasil analisis deskriptif variabel *intrinsic motivation power* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel *Intrinsic Motivation Power*

Kode	Skor					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
IMP1	1	2	12	88	365	93,60	Tinggi
IMP2	1	6	9	76	375	93,40	Tinggi
IMP3	0	8	9	76	375	93,60	Tinggi
	Rata-rata					93,53	Tinggi

Berdasarkan table di atas, maka terlihat bahwa rata-rata (*mean*) skor adalah 93,53. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan dalam diri yang bertujuan untuk memenuhi tujuan dari suatu organisasi berupa kesadaran dalam melakukan pekerjaan dengan maksimal. Jawaban tertinggi terdapat pada indikator IMP1 dan IMP3 yang memiliki skor *mean* sama besar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki kekuatan untuk melakukan berbagai hal secara maksimal dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

4.2.4 *Spiritual Leadership*

Spiritual leadership memiliki 4 indikator yaitu *trust* (SP1), *courage* (SP2), *accaptance integrity* (SP3), dan cerdas (SP4). Hasil analisis deskriptif variabel *spiritual leadership* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel *Spiritual Leadership*

Kode	Skor					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
SP1	1	2	12	64	395	94,80	Tinggi
SP2	0	4	9	64	400	95,40	Tinggi
SP3	0	8	12	72	375	93,40	Tinggi
SP4	0	8	6	92	360	93,20	Tinggi
	Rata-rata					94,20	Tinggi

Berdasarkan table di atas, maka terlihat bahwa rata-rata (*mean*) skor adalah 94,20, menunjukkan bahwa pegawai memiliki gaya kepemimpinan dengan membangkitkan kesadaran dari para karyawan sehingga mampu menjalankan visi dan misi dari organisasi tanpa merasa adanya paksaan atau tekanan. Jawaban tertinggi pada indikator SP2 yaitu terkait intergritas. Hasil

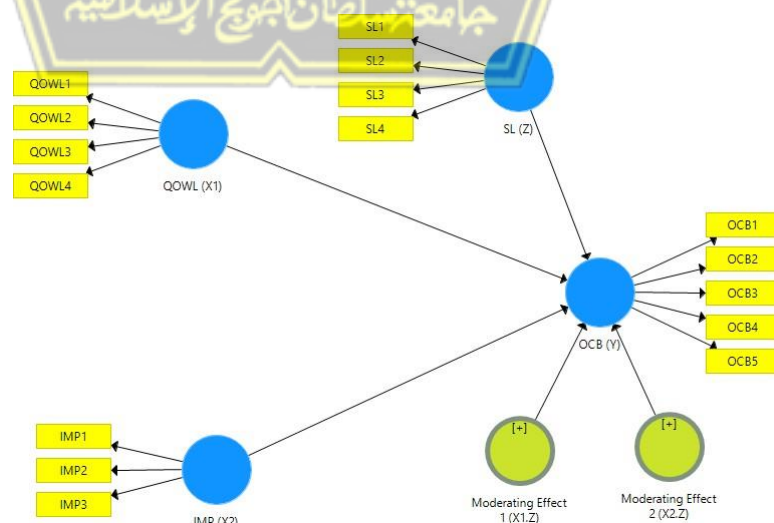
ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keberanian untuk berdiri didepan dan membela anggotanya.

4.3 Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan Smart PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran outer model yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran inner model yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran outer model menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji *internal consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *convergent validity* (*indicator reliability* and AVE), dan *discriminant validity* (Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT).



Gambar 4.1 Estimasi Model

Tahapan awal sebelum pengujian measurement model adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada (Gambar 4.1). Pengujian model pengukuran atau measurement model dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan realibilitas. Evaluasi model pengukuran, dengan *convergent validity*, *internal consistency*, dan *discriminant validity*.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter outer loadings dan AVE. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstruksinya. Hal ini berdasarkan teori Chin (2010) yang menyatakan bahwa loading faktor yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan dan lebih baik. Sedangkan kriteria yang digunakan dalam AVE adalah >0.5 . Karena jika nilai AVE di atas 0.50 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan rata-rata setidaknya 50% dari varian itemnya (Chin, 1998). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa tidak terdapat variable yang nilai factor loadingsnya <0.70 dan nilai AVE di atas 0.50. Sehingga semua variable sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 4.5 Nilai Outer Loadings Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Variabel	Kode	Outer Loadings	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0,959	Valid
	OCB2	0,957	Valid
	OCB3	0,960	Valid
	OCB4	0,961	Valid
	OCB5	0,943	Valid

Berdasarkan table di atas, nilai outer loading semua indikator $>0,70$. Hal ini membuktikan bahwa nilai outer loadings sesuai kriteria, maka tidak ada variable yang dikeluarkan karena semua variable sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai outer loadings diatas 0.70 menunjukkan adanya kolerasi antara indicator dengan variable *organizational citizenship behavior* dan menunjukkan bahwa indicator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.6 Nilai Outer Loadings Variabel *Quality of Work Life*

Variabel	Kode	Outer Loadings	Keterangan
<i>Quality of Work Life</i>	QOWL1	0,946	Valid
	QOWL2	0,943	Valid
	QOWL3	0,941	Valid
	QOWL4	0,939	Valid

Berdasarkan table di atas, nilai outer loading semua indikator $>0,70$. Hal ini membuktikan bahwa nilai outer loadings sesuai kriteria, maka tidak ada variable yang dikeluarkan karena semua variable sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai outer loadings diatas 0.70 menunjukkan adanya kolerasi antara indicator dengan variable *Quality of Work Life* dan menunjukkan bahwa indicator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.7 Nilai Outer Loadings Variabel *Intrinsic Motivation Power*

Variabel	Kode	Outer Loadings	Keterangan
<i>Intrinsic Motivation Power</i>	IMP1	0,959	Valid
	IMP2	0,974	Valid
	IMP3	0,968	Valid

Berdasarkan table di atas, nilai outer loading semua indikator $> 0,70$. Hal ini membuktikan bahwa nilai outer loadings sesuai kriteria, maka tidak ada variable yang dikeluarkan karena semua variable sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai outer loadings diatas 0.70 menunjukkan adanya kolerasi antara indicator dengan variable *intrinsic motivation power* dan menunjukkan bahwa indicator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.8 Nilai Outer Loadings Variabel Spiritual Leadership (SP)

Variabel	Kode	Outer Loadings	Keterangan
<i>Spiritual Leadership</i>	SL1	0,922	Valid
	SL2	0,955	Valid
	SL3	0,955	Valid
	SL4	0,956	Valid

Berdasarkan table di atas, nilai outer loading semua indikator $>0,70$. Hal ini membuktikan bahwa nilai outer loadings sesuai kriteria, maka tidak ada variable yang dikeluarkan karena semua variable sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai outer loadings diatas 0.70 menunjukkan adanya kolerasi antara indicator dengan variable *spiritual leadership* dan menunjukkan bahwa indicator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

2) *Internal Consistency*

Untuk mengukur internal *consistency* realibilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Realibility.

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha >0.7 dan nilai composite reliability >0.7 .

3) *Discriminant Validity*

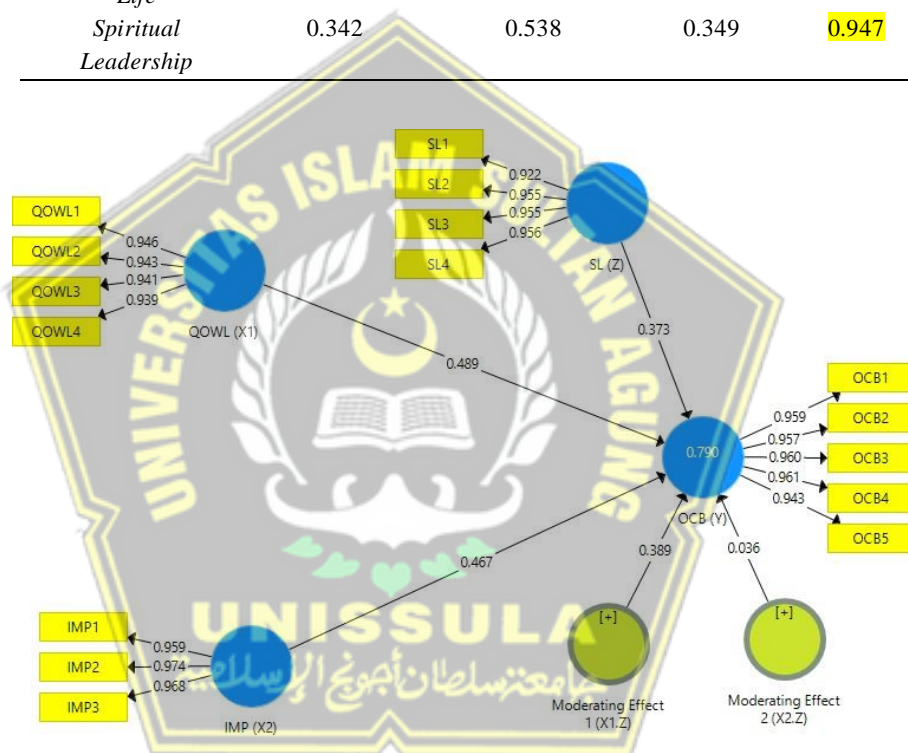
Discriminant validity digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Pengukuran validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker matrix dan HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlation*). Dalam Fornell-Lacer, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas deskriminan jika nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut dan nilai HTMT kurang dari 1.

Tabel 4.9 Measurement Outer Model

Laten Variabel	Indicators	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability		Discriminant Validity HTMT
		Loadings	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	
		>0.40	>0.50	>0.70	>0.70	<1
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0.959		0.981	0.976	YES
	OCB2	0.957				
	OCB3	0.960	0.914			
	OCB4	0.961				
	OCB5	0.943				
Quality of Work Life	QOWL1	0.946		0.969	0.958	YES
	QOWL2	0.943	0.888			
	QOWL3	0.941				
	QOWL4	0.939				
Intrinsic Motivation Power	IMP1	0.959		0.977	0.965	YES
	IMP2	0.974	0.935			
	IMP3	0.968				
Spiritual Leadership	SL1	0.922		0.972	0.962	YES
	SL2	0.922	0.897			
	SL3	0.955				
	SL4	0.956				

Tabel 4.10 Fornell-Larcker Criterion

	<i>Intrinsic Motivation Power</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Quality of Work Life</i>	<i>Spiritual Leadership</i>
<i>Intrinsic Motivation Power</i>	0.618			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.433	0.956		
<i>Quality of Work Life</i>	0.967	0.702	0.942	
<i>Spiritual Leadership</i>	0.342	0.538	0.349	0.947

**Gambar 4.2 Evaluasi Model**

Hasil evaluasi model PLS *Algorithm*, menunjukkan bahwa nilai outer loading semua indikator variabel adalah lebih dari 0.70. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid, maka tidak ada indikator yang perlu dieliminasi

4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya *Coefficient of Determination (R-square)* untuk konstruk dependen, *Effect Size (F-square)*, *Predictive Relevance (Q-square)*, dan Uji Hipotesis.

1) *Coefficient of Determination (R-square)*

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variable eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 (Hair dkk., 2017) menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat dan lemah).

Tabel 4.11. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.790	0.779

Berdasarkan Tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki kemampuan yang kuat dan moderat (0.790) dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel eksogen *intrinsic motivation power*, *Quality of Work Life*, dan *spiritual leadership* memiliki pengaruh sebesar 79% terhadap variabel endogen *organizational citizenship behavior*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

2) *Effect Size (f-Square)*

Effect size f-square mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, dan 0.35 kuat).

Tabel 4.12 *Effect size (f-square)*

<i>IMP</i>	<i>Moderating Effect 1 (X1.Z)</i>	<i>Moderating Effect 2 (X2.Z)</i>	<i>OCB</i>	<i>QOWL</i>	<i>SP</i>
<i>Intrinsic Motivation Power</i>			0.700		
<i>Moderating Effect 1 (X1.Z)</i>			0.346		
<i>Moderating Effect 2 (X2.Z)</i>			0.003		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>					
<i>Quality of Work Life</i>			0.733		
<i>Spiritual Leadership</i>			0.479		

Berdasarkan Tabel di atas, menggambarkan pengaruh variabel eksogen *intrinsic motivation power* memberikan pengaruh (0.700 = kuat) terhadap OCB, dan variable eksogen lainnya yaitu *Quality of Work Life* memberikan pengaruh (0.733 = kuat) terhadap OCB. Variabel eksogen *spiritual leadership* memberikan pengaruh (0.479 = kuat) terhadap variabel OCB. Selain itu *moderating effect 1 (X1.Z)* juga memberika pengaruh (0.346 = kuat) terhadap OCB. Sedangkan variable *moderating effect 2 (X2.Z)* memberikan pengaruh (0.003 = lemah) terhadap OCB.

3) *Predictive Relevance (Q-square)*

Cross-validated Redudancy (Q-square) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan

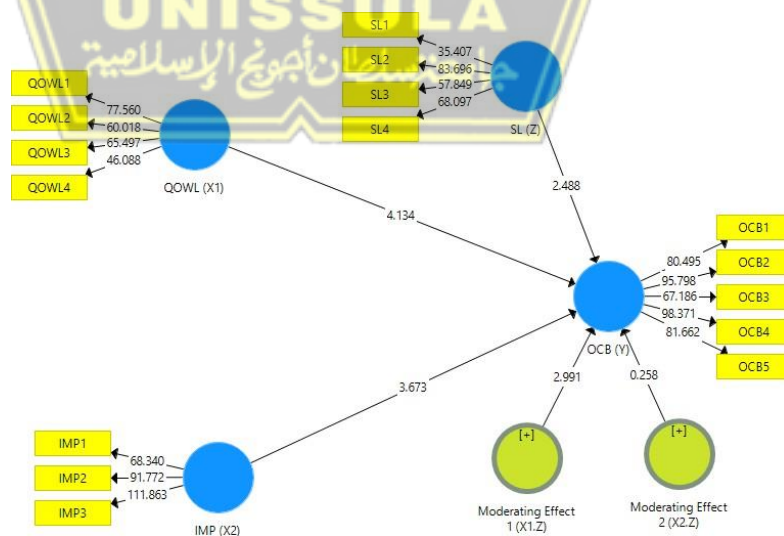
bahwa model kurang *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:79). Dengan menggunakan indeks *communality* dan *redundancy* dapat mengestimasi kualitas model structural penelitian.

Tabel 4.13 Q-Square

	CV <i>communality</i>	CV <i>Redudancy</i>
<i>Intrinsic Motivation Power</i>		
<i>Moderating Effect 1 (X1.Z)</i>		
<i>Moderating Effect 2 (X2.Z)</i>		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>		
<i>Quality of Work Life</i>	0.354	0.485
<i>Spiritual Leadership</i>	0.582	0.514

4) Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Bootstrapping adalah prosedur nonparametrik yang memungkinkan pengujian signifikansi statistik dari berbagai hasil PLS-SEM seperti koefisien jalur, nilai Cronbach's alpha, HTMT, dan R².



Gambar 4.3 Pengujian Model Struktural

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P values dan t-values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel *Path Coefficients* dan *specific indirect effect*. Dengan kriteria nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96. Untuk mengetahui pengaruh hubungan, dapat dilihat melalui koefisien jalur dengan kriteria jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat. Terdapat 4 hipotesis pada *inner model* penelitian ini yaitu:

- a. Ho : *Quality of Work Life* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
 H₁ : *Quality of Work Life* secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
- b. Ho : *Intrinsic Motivation Power* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
 H₂ : *Intrinsic Motivation Power* secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
- c. Ho : *Spiritual Leadership* tidak memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
 H₃ : *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

d. Ho : *Spiritual Leadership* tidak memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H₄ : *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tabel dibawah ini menjelaskan tentang hasil uji signifikansi pada setiap hipotesis yang berpengaruh secara langsung, sehingga telah diperoleh dari hasil output smart PLS sebagai berikut.

Tabel 4.14 Path Coefficient

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
<i>Intrinsic Motivation Power (OCB)</i>	0.467	0.446	0.127	3.673	0.000
<i>Moderating Effect 1 (X1.Z) (OCB)</i>	0.389	0.360	0.130	2.991	0.003
<i>Moderating Effect 2 (X2.Z) (OCB)</i>	0.036	0.044	0.138	0.258	0.796
<i>Quality of Work Life (OCB)</i>	0.489	0.488	0.118	4.134	0.000
<i>Spiritual Leadership (OCB)</i>	0.373	0.353	0.150	2.488	0.013

Tabel 4.15 Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Quality of Work Life (OCB)</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H2	<i>Intrinsic Motivation Power (OCB)</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H3	<i>Knowledge Moderating Effect 1 (X1.Z) (OCB)</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H4	<i>Moderating Effect 2 (X2.Z) (OCB)</i>	Positif Signifikan	Positif Tidak Signifikan	Ditolak

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 di atas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien jalur ($O = 0.489$) dan t values $4.134 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh hubungan yang sangat kuat, positif, dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap OCB, diterima.
- b. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa variabel *intrinsic motivation power* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien jalur ($O = 0.467$) dan t values $3.673 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_2

diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *intrinsic motivation power* mempunyai pengaruh hubungan yang sangat kuat, positif, dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *intrinsic motivation power* berpengaruh signifikan terhadap OCB, diterima. David (1987) menjelaskan bahwa salah satu motif utama dari motivasi adalah *need for power*, yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Individu dengan *need for power* yang tinggi adalah individu yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa, ingin selalu memiliki pengaruh, efektif, dan disegani.

- c. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan koefisien jalur ($O = 0.389$) dan t values $2.991 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.003 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian, hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *spiritual leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diterima.
- d. Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* memoderasi pengaruh *intrinsic motivation power* terhadap

organizational citizenship behavior (OCB) dengan koefisien jalur ($O = 0.036$) dan t values $0.258 < 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.796 > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* tidak memoderasi pengaruh *intrinsic motivation power* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian, hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *spiritual leadership* memoderasi pengaruh *intrinsic motivation power* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), ditolak.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, *Quality of Work Life* memiliki pengaruh yang sangat kuat, positif, dan signifikan terhadap OCB. *Quality of Work Life* merupakan hubungan yang saling menguntungkan antara pekerjaan, rumah, individu, dan organisasi. Ada kebutuhan seperti remunerasi, keamanan, dan kesejahteraan, yang harus dipenuhi oleh organisasi agar individu dapat termotivasi (Daniel, 2019).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai atau anggota yang mendapatkan kualitas kehidupan kerja yang baik yaitu penghargaan yang sesuai dengan standar yang berlaku, lingkungan kerja yang kondusif, termasuk penentuan jam kerja, peraturan yang berlaku dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang

(*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih banyak, daerah untuk pengembangan diri akan meningkatkan perilaku OCB. Pembentukan OCB yang optimal ini secara alami mengalir dan menjadi kebiasaan sehari-hari dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya jika karyawan tidak mendapatkan kualitas kehidupan kerja yang baik yaitu tidak mendapatkan remunerasi sesuai standar yang berlaku, lingkungan kerja tidak kondusif, maka tidak ada dorongan dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri akan membentuk OCB yang tidak menguntungkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *Quality of Work Life*. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pio dan Tampi (2018), Saputri dkk, (2020), Aisyah dan Wartini (2016), Alfonso dkk., (2016), Iswiarto dan Soliha (2019), Suparjati dan Priyono (2018), Pio dan Lengkong (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Quality of Work Life* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

4.4.2 Pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini, *intrinsic motivation power* mempunyai pengaruh yang kuat, positif, dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). *Intrinsic motivation power* merupakan upaya yang dikerahkan individu untuk mencapai setiap tujuan dalam hidupnya, dalam ranah organisasi motivasi adalah perilaku individu yang bekerja dengan segala upaya dikarenakan faktor tertentu

untuk mencapai tujuan organisasi (Judge & Robbins, 2017). Dorongan yang tinggi dari dalam diri individu seperti *achievement*, *work it self*, dan *responsibility* tersebut meningkatkan sikap-sikap positif yang dapat menguntungkan organisasi diantaranya adalah membantu rekan organisasi menyelesaikan masalah dalam organisasi, peduli dengan organisasi, melakukan pekerjaan melebihi standar, menjaga hubungan dengan rekan serta berperan dalam memberikan masukan untuk kemajuan organisasi, hal tersebut merupakan bentuk dari perilaku OCB.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai atau anggota yang memiliki motivasi intrinsik yang baik (tinggi) pada dirinya dapat dikatakan akan melakukan perilaku *extra-role* yang membuat individu tersebut menunjukkan potensi yang ada dalam dirinya guna keberlangsungan kinerja organisasi tanpa memperdulikan sistem reward, hal ini di karenakan seorang individu tersebut memiliki kesenangan untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan di organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *intrinsic motivation power*. Selaras dengan penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh Asmaradita (2013), Ibrahim dan Aslinda (2015), Huei, Mansor, dan Tat (2014) menunjukkan adanya hasil positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dengan OCB.

4.4.3 Spiritual Leadership Memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, peran moderasi *spiritual leadership* secara kuat, positif, dan signifikan mempengaruhi hubungan antara *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kualitas kehidupan yang baik yang dimiliki oleh anggota seperti anggota merasa nyaman, merasa dihargai membuat anggota lebih mengedepankan moralitas, memiliki jiwa yang seimbang dan memiliki etika dalam berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut akan membuat anggota tidak merasakan beban ketika diberikan tugas tambahan dan akan menjalankan tugas tersebut dengan sepenuh hati tanpa mengharapkan adanya *reward*.

4.4.4 Spiritual Leadership memoderasi pengaruh Intrinsic Motivation Power terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan pengujian hipotesis 4 dalam penelitian ini, peran moderasi *spiritual leadership* secara moderat, positif, dan tidak signifikan mempengaruhi hubungan antara *intrinsic motivation power* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran *Quality of Work Life*, *intrinsic motivation power*, dan *spiritual leadership* dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota Polres Tegal Kota?

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada responden yaitu pemilik anggota Polres Tegal Kota, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kualitas kehidupan kerja yang baik yaitu penghargaan yang sesuai dengan standar yang berlaku, lingkungan kerja yang kondusif, termasuk penentuan jam kerja, peraturan yang berlaku dan memberikan kesempatan kepada pegawai maka pegawai juga akan bersedia menerima tugas tambahan.
2. *Intrinsic motivation power* berpengaruh signifikan terhadap OCB. pegawai atau anggota yang memiliki motivasi intrinsik yang baik (tinggi) pada dirinya dapat dikatakan akan melakukan perilaku *extra-role* yang membuat individu tersebut menunjukkan potensi yang ada dalam dirinya guna keberlangsungan kinerja organisasi tanpa memperdulikan sistem reward, hal ini di karenakan seorang individu tersebut memiliki kesenangan untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan di organisasi.

3. *Spiritual leadership* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. *Spiritual leadership* tidak memoderasi pengaruh *intrinsic motivation power* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada instransi terkait dengan upaya untuk meningkatkan OCB. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin dapat memaksimalkan peran kepemimpinan spiritual dalam memimpin pegawai. Kepemimpinan spiritual dapat mendorong meningkatnya kualitas kehidupan kerja dan perilaku OCB yang pada akhirnya secara langsung dan juga tidak langsung akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisa deskripsi, teladan menjadi indikator paling rendah. Sehingga, perlu diberikan sosialisasi atau *training* guna meningkatkan teladan pegawai.
2. Berkaitan dengan OCB pada anggota agar tetap tinggi *Quality of Work Life*, maka diperlukan upaya untuk menjalin hubungan yang saling menguntungkan antara pekerjaan, rumah, individu, dan organisasi. ada kebutuhan seperti remunerasi, keamanan, dan kesejahteraan, yang harus dipenuhi oleh organisasi agar individu dapat termotivasi. Berdasarkan deskripsi hasil kompensasi menjadi indikator yang memiliki skor paling rendah dalam penelitian ini. Mengatasi hal tersebut, perlu diadakan kajian ulang terkait kompensasi, apakah kompensasi yang diberikan telah sesuai

atau tidak. Organisasi juga dapat menerapkan system *reward* dalam kompensasi agar kehidupan pegawai lebih berkualitas dalam menjalani pekerjaannya.

3. Mempertahankan motivasi intrinsik agar tetap tinggi, karena dorongan yang tinggi dari dalam diri individu tersebut membuat seseorang menunjukkan sikap-sikap positif yang dapat menguntungkan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat sebuah tantangan personal yang ditujukan untuk meningkatkan potensi diri atau *skill* dan menggali rasa penasaran karyawan dengan sebuah topik pembahasan yang baru dan menarik. Berdasarkan hasil deskripsi *work it self* menjadi indikator paling rendah dalam penelitian ini. Perlu adanya kekuatan dalam diri individu untuk melakukan berbagai hal dengan maksimal dalam organisasi.

5.3 Implikasi Teori

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada model OCB pada anggota POLRI. Selain itu, pemelidikan ini juga memberikan referensi pada kajian *leadership style*. Upaya peningkatan perilaku OCB yaitu dengan peningkatan kapabilitas pemimpin serta perilaku pemimpin dalam memprioritaskan anggota untuk pencapaian tujuan instansi. Selain itu meningkatkan *Quality of Work Life* pada setiap anggota agar dapat mencapai keseimbangan antara pimpinan dan bawahan untuk peningkatan perilaku OCB dalam jangka panjang.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan berharap dapat diperbaiki di agenda penelitian mendatang. Keterbatasan dan agenda tersebut sebagai berikut:

1. Penyebaran kuesioner yang terbatas karena hanya terfokus pada satu wilayah yaitu Tegal Kota saja. Untuk agenda mendatang, sebaiknya dilakukan pada wilayah yang lebih luas cakupannya dan dilakukan perbandingan.
2. . Penelitian ini masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variable
3. Jumlah sampel yang diperoleh masih terlalu kecil karena keterbatasan dalam menjangkau beberapa responden.





DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An exploration of predictors of *Organizational Citizenship Behaviour* and its significant link to employee engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4), 99–106.
- Aisyah, L. N., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of *Quality of Work Life* on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107–127.
- Arifin, Z. (2017). Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 265–292.
- Asmaradita, N. (2013). *Hubungan antara Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Motivasi Intrinsik Dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Outsourcing Di PT. Coca-Cola Amatil Central Java*.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life, profits*.
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. https://books.google.co.id/books?id=_rMHjwEACAAJ
- Daniel, C. O. (2019). Analysis of quality work life on employees performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(2), 60–65.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: a measure of quality of working life*. University of Portsmouth.

- Fry, L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, *16*(5), 835–862.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 693–727.
- Göçen, A., & Şen, S. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *SAGE Open*, *11*(3), 21582440211040776.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 616–632.
- Hasibuan, J. S., & Wayhuni, 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.
- Hendrawan, A., Sucahyawati, H., Reyendra, A., & Indriyani. (2019). Organizational citizenship behavior (OCB) dan kelelahan kerja pada nelayan. *AmaNU: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(2), 135–155.
- Huei, T. Y., Mansor, N. N. A., & Tat, H. H. (2014). Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, *10*(3), 425–447.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2015). The effect of motivation on organizational citizenship behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, *21*(2), 6.
- Iswiarto, E., & Soliha, E. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Anggota Polisi POLDA Jawa Tengah). *Telaah Manajemen*, *16*, 15–34.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five' personality domains to Organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, *1*(2), 73.
- Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi edisi sepuluh. *Yogyakarta: Andi*.

- Luthans, F. (2011). *Perilaku organisasi*. Andi Offset.
- Mahardika, I. W. P., Riana, G., & Subudi, M. (2016). efek moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh personality terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(06).
- Mahesh, B. P., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2020). *Quality of Work Life of employees in corporate sector in India*. *Internasional Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Science and Technologies*, 11(12), 1–10.
- Musta'in, M. M. (2014). A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum, Indonesia M Mudjib Musta'in Doctoral Student. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 62–64. www.iiste.org
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Gajah Mada University Press. <https://doi.org/10.3929/ethz>
- Novarini, N. N. A. (2019). Peran Motivasi Kerja Individu Pada Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Dan Intensi Keluar Karyawan Bankbca Cabang Kuta. *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati*, 6(2), 99926.
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to *Quality of Work Life* and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on *Quality of Work Life*, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767.
- 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.
- Ranihusna, D. (2018). Organizational Commitment As Intervening Variable of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Organizational Citizenship Behavior. *KnE Social Sciences*, 333–346.

- Saputri, E. D., Alam, R., & Serang, S. (2020). Pengaruh kelekatan kerja, kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Wilayah Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 65–75.
- Singarimbun, M., & Efendi, S. (2008). Metode Penelitian Survei (cetakan kesembilanbelas). In *Jakarta: LP3ES*.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d* (2nd ed.). Alfabeta.
- Supadi, S., & Listyasari, W. D. (2018). hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi dengan organizational citizenship behavior (OCB) guru di sma negeri se jakarta timur. *IMPROVEMENT Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 5(1), 110–118.
- Suparjati, B., & Priyono, S. (2018). Mengkaji Variabel Organizational Citisenzhip Behavior Sebagai Mediasi dalam Hubungan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Kecerdasan Emosi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Pegawai Bank Muamalat Indonesia). *Telaah Manajemen*, 15, 73–83.
- Susanti, R. (2015). Hubungan religiusitas dan kualitas kehidupan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan. *Jurnal Psikologi*, 11(2), 94–102.
- Syahbanuari, B. A., & Abdurrahman, D. (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*, 59–65.
- Thayib, B. C., Sulasmi, S., & Eliyana, A. (2013). Pengaruh spiritual leadership, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan dan prestasi kerja social worker organisasi sosial di surabaya. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 3(1).
- Titisari, P. (2014). *Peranan organizational citizenship behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*.
- Tobroni, T. (2015). Spiritual leadership: A solution of the leadership crisis in Islamic education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.
- Traiyootee, P., Taeporamaysamai, P., & Saksamrit, N. (2019). *Quality of Work Life* affecting on organizational commitment through organizational behaviour :

A case of PT Gas Service Station employees in northeast , Thailand. *International Academic Multidisciplinary Research Conference in Vienna* , 267–272.

Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 20(3).

Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573–596.

Widodo, W. (2019). Metodologi penelitian populer & praktis.[Popular & practical research methodologies]. *Depok: Rajawali Pers*.

