
**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP
JOB SATISFACTION YANG DIMEDIASI QUALITY OF WORK LIFE (Studi pada Guru SMAN
3 Kota Pasuruan)**

Oleh

Hesty Sugiharti¹, Nasharuddin Mas², Muchlis Mas'ud³

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

E-mail: ¹nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 01-07-2024

Revised: 22-07-2024

Accepted: 06-08-2024

Keywords:

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

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

PENDAHULUAN

Katz (1964), menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut UU No. 14 tahun 2005 Pasal 4 kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Ada beberapa fenomena yang menarik dengan perilaku OCB guru di SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu. Salah satunya adalah perilaku OCB guru. Hasil observasi dan wawancara dengan beberapa guru di sekolah yang telah dilakukan menunjukkan adanya masalah OCB baik secara positif maupun negatif.

Salah satu yang diperkirakan mampu mendorong OCB guru adalah spiritual di tempat

kerja. Kepemimpinan spiritual merupakan sebuah sikap dalam berperilaku sebagai pemimpin dengan upaya dapat memotivasi diri sendiri maupun orang lain dengan pendekatan perasaan sehingga dapat menimbulkan nilai spiritual guru (Puspitasari, 2019).

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

Salah satu konsep untuk mengembangkan sebuah lingkungan kerja yang baik untuk karyawan adalah konsep kualitas kehidupan kerja atau dikenal juga dengan nama *quality of work life* (QWL). Konsep ini mengemukakan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Cascio (2014) menyebutkan bahwa *quality of work life* merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. QWL diperkirakan dapat memicu guru untuk melakukan OCB.

Hasil penelitian Afriza *et al.* (2022), Ulfa *et al.* (2021), Noer (2022), dan Sunaryono *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sementara hasil penelitian Irvania & Claudia (2022), Asmawati *et al.* (2023), dan Dewi *et al.* (2022) menyimpulkan *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Allen & Meyer (1990) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu identifikasi diri individu dalam organisasi, dimana keterlibatan individu dalam organisasi mengandung arti penting karena mampu memunculkan totalitas dalam bekerja, sehingga kinerja dapat meningkat. Adapun aspek dari komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normative.

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

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

LANDASAN TEORI

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan spiritual memungkinkan para anggota organisasi merasa dipahami dan diapresiasi oleh pemimpinnya, selain itu para anggota dapat merasakan makna dalam pekerjaan yang sedang mereka jalani serta mampu membuat perbedaan kearah yang lebih baik. Lebih lanjut, Fry (2003) menjelaskan bahwa teori dan praktik Agama bisa jadi diterapkan dalam pendekatan kepemimpinan spiritual. Beberapa penelitian dan literatur

tentang kepemimpinan spiritual juga berasal dari ranah teologi Agama.

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

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

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

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan dengan Komitmen Organisasi

Nelson (2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat membantu karyawan menemukan visi, nilai, pekerjaan yang bermakna, dan tujuan tertentu. Banyak penelitian telah dilakukan pada kepemimpinan spiritual. Salah satu yang paling penting adalah bisa dibidang studi yang dilakukan oleh Fry (2003). Dalam penelitian mereka, kepemimpinan spiritual didefinisikan sebagai model kepemimpinan kausal yang dirancang untuk menciptakan motivasi intrinsik. Untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang maksimal, dalam suatu perusahaan diperlukan suatu jajaran pimpinan yang bertugas pokok untuk mengelola dan memimpin perusahaan yang bersangkutan. Kondisi perusahaan yang sedang dipimpin akan berpengaruh terhadap perilaku para pemimpinnya, namun perilaku pemimpin juga sangat berpengaruh terhadap kondisi organisasinya. Keberadaan pemimpin dalam perusahaan sangat penting karena memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan, sebab tanpa kepemimpinan yang baik dan berkualitas, akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu, peranan pemimpin juga sangat penting dalam mempengaruhi moral karyawan (Wulansari, 2009).

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

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

Hipotesis 2: Kepemimpinan Spiritual mampu dalam meningkatkan Komitmen Organisasi Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu

Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

QWL merupakan kualitas hubungan antara karyawan dengan lingkungan organisasi tempatnya bekerja (Nanjundeswaraswamy, 2013). QWL dapat berkorelasi dengan berbagai variabel, salah satunya adalah OCB. OCB dapat terjadi karena karakter organisasi yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan. Karakter organisasi di dapatkan melalui QWL yang merupakan proses kebijakan perusahaan sebagai perwujudan harapan karyawannya.

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

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

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

Hubungan *Quality of Work Life* dengan Komitmen Organisasi

Quality of work life menurut pendapat Cascio (2014) adalah sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Apabila karyawan mendapatkan kesejahteraan baik secara mental maupun fisik maka diyakini kinerja yang ditunjukkan juga akan lebih baik. Cascio (2014) juga menyebutkan bahwa *quality of work life* memiliki sembilan indikator, antara lain: fasilitas yang tersedia, keterlibatan karyawan, penyelesaian konflik, komunikasi, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang seimbang, rasa bangga, dan pengembangan karir. Cascio juga menyebutkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, kualitas kehidupan kerja adalah serangkaian kondisi dan praktik untuk mencapai tujuan organisasi, seperti keamanan, pengayaan pekerjaan, partisipasi karyawan, dan kebijakan promosi. Yang kedua adalah pers epsi karyawan tentang keamanan, kepuasan, dan peluang untuk mengembangkan diri secara tepat. QWL dipahami sebagai proses di mana sebuah institusi merespons kebutuhan karyawan, terutama fasilitas yang nyaman dan aman di tempat kerja (Syamsuddin *et al.*, 2010).

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

Griffin (2004) menyebutkan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan

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

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

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

Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

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

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

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

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

Hipotesis 5: Komitmen Organisasi mampu dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMP Islam Paiton dan SMP Insan Terpadu

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan komprehensif yang menggabungkan berbagai pendekatan dan sekaligus kekuatan penggerak kepemimpinan seperti kekuatan intelektual, moral, emosional, dan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan gabungan dari model kepemimpinan etik, asketik dan mistik. Kepemimpinan spiritual bukan sekedar orang yang kaya tentang pengetahuan spiritual, melainkan

penekanan pada kesadaran spiritual yang merupakan sebuah penghayatan hidup. Kepemimpinan spiritual akan memegang peran penting tidak hanya dalam bidang keagamaan dan sosial saja, namun juga mencakup bidang bisnis global. Dunia pendidikan sebagai noble industry dan merupakan institusi yang paling bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia dan kualitas peradaban di masa depan (Rafsanjani, 2017).

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

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

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

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

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

Ketika karyawan memiliki OCB yang tinggi maka perusahaan akan lebih mudah dikendalikan karena karyawan dapat mengontrol perilakunya sendiri dan mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan perusahaan (Prasetio, *et al.*, 2017). Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan OCB psikologis lebih unggul dibandingkan organisasi yang tidak memiliki pegawai dengan OCB (Davoudi & Gadimi, 2017). Berkenaan dengan psikologi pegawai, maka organisasi sebagai pihak yang berkepentingan dalam menjaga komitmen para pegawainya juga harus dapat selalu menjaga lingkungan kerja dalam organisasi senyaman mungkin sehingga membuat pegawai betah dan nyaman dalam menjalankan fungsinya. dan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam hal ini, penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas atau biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilitasi

psikologis para pekerjanya (Rita *et al.*, 2018). Dijelaskan pula oleh Sumiati *et al.* (2018), melalui *quality of work life* (QWL) diharapkan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat dia bekerja yang kemudian berdampak pada perusahaan, kepuasan kerja akan menimbulkan perilaku yang sejalan dengan perusahaan. harapan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

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

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Kepemimpinan spiritual, *quality of work life*, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Islam Paiton yang berjumlah 38 orang dan Guru SMP Insan Terpadu yang berjumlah 18 orang. Sehingga total keseluruhan guru pada kedua sekolah tersebut berjumlah 56 guru. Metode analisis data menggunakan SEM SmartPLS.

Berikut defenisi operasional dari keempat variabel penelitian beserta indikator yang digunakan:

A. Kepemimpinan Spiritual (X1)

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

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

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

B. Quality of Work Life (X2)

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

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

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

- 8) Rasa bangga (X2.8)
9) Pengembangan karir (X2.9)

C. Komitmen Organisasi (Z)

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

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

- 1) *Affective Commitment* (Z1.1)
- 2) *Continuance Commitment* (Z1.2)
- 3) *Normative Commitment* (Z1.3)

D. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

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

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

- 1) *Helping Behavior* (Y1.1)
- 2) *Sportmanship* (Y1.2)
- 3) *Organizational Loyalty* (Y1.3)
- 4) *Organizational Compliance* (Y1.4)
- 5) *Individual Initiative* (Y1.5)
- 6) *Civic Virtue* (Y1.6)
- 7) *Self-Development* (Y1.7)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	17	34.69%
2	Wanita	32	65.31%
Jumlah		49	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	8	16.33%
2	30 - 40 tahun	11	22.45%
3	41 - 50 tahun	5	10.20%
4	> 50 tahun	25	51.02%
Jumlah		49	100%
Profil Pendidikan Terakhir			

1	Sarjana (S1)	45	91.84%
2	Magister (S2)	4	8.16%
Jumlah		49	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	7	14.29%
2	5 - 10 tahun	13	26.53%
3	11 - 20 tahun	10	20.41%
4	> 20 tahun	19	38.78%
Jumlah		49	100%

Sumber: Data diolah, 2024

Deskripsi Variabel

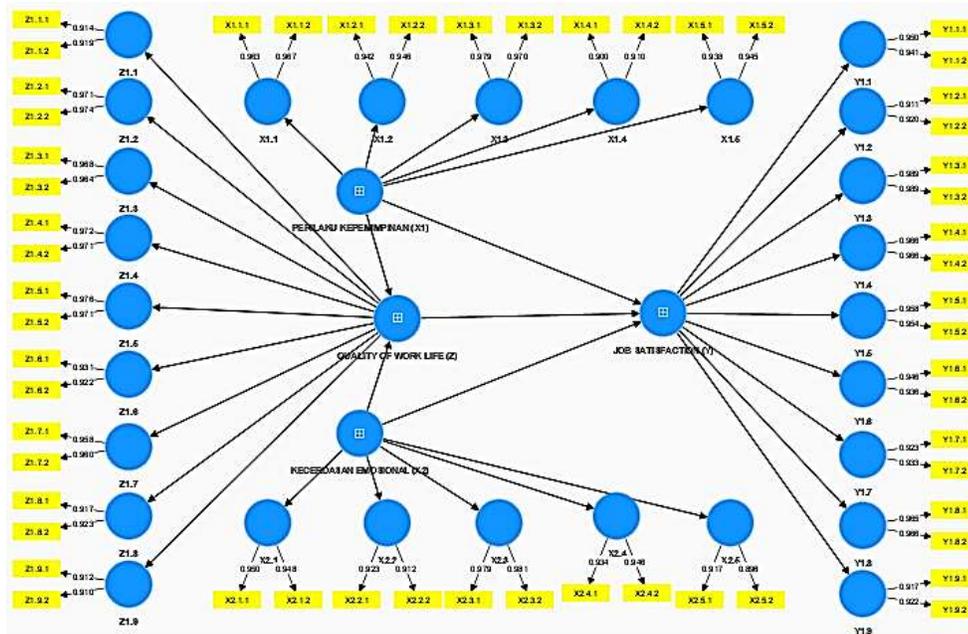
1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Perilaku Kepemimpinan (X1) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik (X1.1)” adalah sebesar 4.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Kepedulian kepada anggota dan lingkungan (X1.2)” adalah sebesar 4.25, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi (X1.3)” adalah sebesar 4.26, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Menjaga kekompakan anggota tim (X1.4)” adalah sebesar 3.75, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Menghargai perbedaan dan keyakinan (X1.5)” adalah sebesar 4.26, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.

2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kecerdasan Emosional (X2) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Kesadaran diri (X2.1)” adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Pengaturan diri (X2.2)” adalah sebesar 4.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Motivasi diri (X2.3)” adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Empati (X2.4)” adalah sebesar 4.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Keterampilan sosial (X2.5)” adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Quality of Work Life (Z) dijelaskan sebagai berikut:

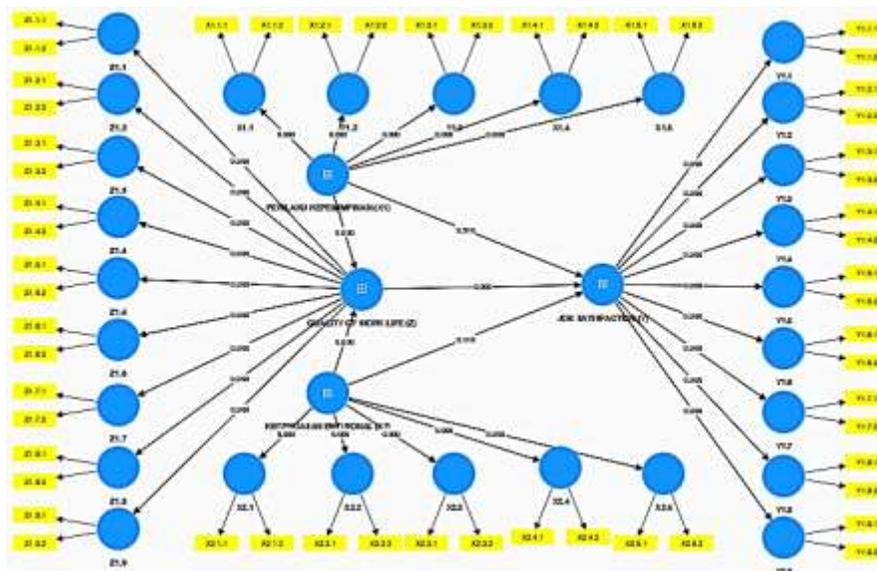
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Partisipasi karyawan (Z1.1)" adalah sebesar 4.01, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Penyelesaian konflik (Z1.2)" adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Komunikasi (Z1.3)" adalah sebesar 4.15 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Kesehatan kerja (Z1.4)" adalah sebesar 4.10 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Keselamatan kerja (Z1.5)" adalah sebesar 3.96 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Keamanan kerja (Z1.6)" adalah sebesar 4.08 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - g) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Kompensasi yang layak (Z1.7)" adalah sebesar 4.13 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - h) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Rasa bangga (Z1.8)" adalah sebesar 4.17 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - i) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Pengembangan karir (Z1.9)" adalah sebesar 4.09 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel *Job Satisfaction* (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Gaji (Y1.1)" adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Promosi (Y1.2)" adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Atasan (Y1.3)" adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Tunjangan (Y1.4)" adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Imbalan non materil (Y1.5)" adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Kondisi kerja (Y1.6)" adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Rekan kerja (Y1.7)" adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - h) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Sifat pekerjaan (Y1.8)" adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - i) Nilai rata-rata skor untuk indikator "Komunikasi (Y1.9)" adalah sebesar 4.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Perilaku Kepemimpinan (X1)	0.659	0.510	Tidak Dapat

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
	--> <i>Job Satisfaction</i> (Y)			diterima
H2	Kecerdasan Emosional (X2) --> <i>Job Satisfaction</i> (Y)	1.564	0.118	Tidak Dapat diterima
H3	<i>Quality of Work Life</i> (Z) --> <i>Job Satisfaction</i> (Y)	10.310	0.000	Dapat diterima
H4	Perilaku Kepemimpinan (X1) --> <i>Quality of Work Life</i> (Z)	3.540	0.000	Dapat diterima
H5	Kecerdasan Emosional (X2) --> <i>Quality of Work Life</i> (Z)	4.610	0.000	Dapat diterima
H6	Perilaku Kepemimpinan (X1) --> <i>Quality of Work Life</i> (Z) --> <i>Job Satisfaction</i> (Y)	3.404	0.001	Dapat diterima
H7	Kecerdasan Emosional (X2) --> <i>Quality of Work Life</i> (Z) --> <i>Job Satisfaction</i> (Y)	4.548	0.000	Dapat diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

PEMBAHASAN

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Kepemimpinan adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cara atau proses memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Perilaku Kepemimpinan tidak mampu dalam meningkatkan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Rosnawati *et al.* (2023), Putri *et al.* (2023), Angwaomaodoko & Anthony (2023), dan Zuhariyyah (2019) yang menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Ketidakmampuan Perilaku Kepemimpinan dalam meningkatkan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk Perilaku Kepemimpinan adalah sebesar 4.14, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.01 yang sangat kecil memungkinkan Perilaku Kepemimpinan tidak mampu berpengaruh langsung dalam peningkatan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan.

Ketidakkampuan berarti hubungan pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction* adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Hartanti & Muryati (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kecerdasan Emosional adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kecakapan emosional yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri dan memiliki daya tahan ketika menghadapi rintangan, mampu mengendalikan impuls dan tidak cepat merasa puas, mampu mengatur suasana hati dan mampu mengelola kecemasan agar tidak mengganggu kemampuan berpikir, mampu berempati serta berharap, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kecerdasan Emosional tidak mampu dalam meningkatkan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Hulda & Zhu (2023), Meradios & Alcantara (2023), Naeem *et al.* (2021), Nathaya *et al.* (2022), dan Kinnary *et al.* (2023) menyebutkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketidakkampuan Kecerdasan Emosional dalam meningkatkan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk Kecerdasan Emosional adalah sebesar 4.07, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.06 yang sangat kecil memungkinkan Kecerdasan Emosional tidak mampu berpengaruh langsung dalam peningkatan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan.

Ketidakkampuan berarti hubungan pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction* adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Sacramento (2023) menyebutkan kecerdasan emosional berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian Nurjanah & Indawati (2021) menyatakan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi karyawan yang ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan

kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *Quality of Work Life* mampu dalam meningkatkan *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Ertürk (2022), Thamrin *et al.* (2023), Sudarmawan *et al.* (2022), Zuhariyyah (2019), Nathaya *et al.* (2022), dan Kinnary *et al.* (2023) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Quality of Work Life merupakan salah satu faktor penting untuk motivasi manusia dan meningkatkan kepuasan kerja (Kermansaravi *et al.*, 2015). *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) merupakan konsep yang komprehensif yang terdiri dari kesehatan fisik dan psikologis, situasi ekonomi, kepercayaan pribadi dan interaksi dengan lingkungan (Khorsandi *et al.*, 2010). Suasana kerja akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi dimana peningkatan *Quality of Work Life* dapat memiliki dampak positif pada kepuasan kerja (Paseki, 2013). Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa *Quality of Work Life* adalah cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan melalui suatu proses, sumber daya manusia (karyawan) akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka (Aryansah & Kusumaputri, 2013).

Menurut Cascio (1992), *quality of work life* diartikan sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (1992) juga mengatakan bahwa *quality of work life* dapat didefinisikan sebagai persepsi pegawai tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada empat faktor yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam *quality of work life*, yaitu partisipasi berupa keinginan keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan berbagai keputusan dalam pembuatan semua kebijakan, sistem imbalan yang merupakan suatu hal yang sangat penting karena semua pegawai membutuhkan imbalan yang dapat menutup kebutuhan pribadi dan keluarganya, restrukturisasi kerja mencakup pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*enrichment*) dan lingkungan kerja dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Peningkatan *quality of work life* pada seseorang akan memberikan dampak positif untuk seseorang untuk berperilaku baik di dalam lingkungan kerja maupun di luar, termasuk peningkatan *job satisfaction* (kepuasan kerja). Menurut Hasibuan (2012), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekteaannya. Suasana kerja yang tercipta tersebut akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi. *Quality of work life* yang memiliki potensi dalam peningkatan kualitas pekerjaan dalam lingkungan pekerjaan. Peningkatan tersebut akan diubah dalam peningkatan kinerja yang dapat menimbulkan rasa puas dalam melakukan pekerjaan bagi pegawai.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Quality of Work Life*

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Kepemimpinan adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cara atau proses memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor

untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi karyawan yang ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Perilaku Kepemimpinan mampu dalam meningkatkan *Quality of Work Life* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Estrellado & Chavez (2023), Akar & Ustuner (2019), Zuhariyyah (2019), dan Hartanti & Muryati (2022) yang menyatakan bahwa Perilaku Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan *Quality of Work Life*.

Persaingan dalam dunia usaha yang semakin ketat menjadikan perusahaan sadar pentingnya melakukan pemenuhan *quality of work life* yang dimiliki oleh karyawan, karena itu mereka berusaha memberikan perhatian lebih (Allam & Shaik, 2020). Organisasi perlu mengakui bahwa *quality of work life* dapat menjadi strategi sumber daya manusia untuk mempromosikan dan menjaga suasana kerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan mampu memenuhi tujuan organisasinya (Malvikawalia, 2016). Perusahaan pada dasarnya adalah suatu wahana dengan unsur manusia sebagai pelaksana kegiatan menjadi faktor penentu. "In order to achieve the good life people must work in good organizations" (Gavin & Mason, 2004).

Organisasi memiliki tanggung jawab untuk memelihara *quality of work life* dan membimbing karyawannya agar bersedia memberikan kontribusi secara optimal demi terwujudnya tujuan perusahaan (Pruijt, 2003). *Quality of work life* adalah persepsi karyawan mengenai kesejahteraan, baik fisik maupun mental ketika bekerja (Cascio, 1992). Menurut Walton (1975), *quality of work life* merupakan persepsi karyawan terhadap pengalaman dan suasana pekerja pada tempat kerja dan respon efektif yang diberikan atas kebutuhan-kebutuhannya dalam mengembangkan mekanisme agar mampu terlibat sepenuhnya pada proses pembuatan keputusan yang menentukan kehidupan mereka di tempat kerja.

Faktor yang dapat memengaruhi *quality of work life* salah satunya adalah kepemimpinan. Benjamin (2018) dan Kara *et al.* (2018) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara gaya kepemimpinan dan *quality of work life*. Pemimpin membentuk strategi dalam organisasi meliputi pelaksanaan dan efektivitas. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong karyawan menjadi lebih produktif dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Merdiaty *et al.* (2019) yang menunjukkan terdapat pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *quality of work life* pada karyawan di perusahaan akuntansi. *Servant leadership* berfungsi dalam proses menghargai sumber daya manusia dan berusaha untuk mempertahankannya.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Quality of Work Life*

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kecerdasan Emosional adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kecakapan emosional yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri dan memiliki daya tahan ketika menghadapi rintangan, mampu mengendalikan impuls dan tidak cepat merasa puas, mampu mengatur suasana hati dan mampu mengelola kecemasan agar tidak mengganggu kemampuan berpikir, mampu berempati serta berharap, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-

rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi karyawan yang ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kecerdasan Emosional mampu dalam meningkatkan *Quality of Work Life* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2018), Mulyadi (2021), Handayani *et al.* (2023), Adnyana & Dewi (2020), Wendry *et al.* (2022), Anggiriawan & Wirakusuma (2015), Sutawikara *et al.* (2021), dan Butt *et al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap *Quality of Work Life*.

Salovey & Mayer (1990) berpendapat, kecerdasan emosional adalah kemampuan dalam merasakan emosi, mengelola dan menghasilkan emosi yang dapat meringankan pikiran, memahami emosi dan pengetahuannya, mengatur emosi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pengetahuan individu. Kecerdasan emosional mengevaluasi orang dengan aspek emosional, yang berkaitan dengan berapa banyak seseorang memiliki kesadaran dan perasaannya sendiri, dan bagaimana mengendalikan serta mengelolanya.

Menurut Van Laar *et al.* (2007) kualitas kehidupan kerja adalah bagian dari kualitas seluruh kehidupan yang dipengaruhi oleh pekerjaan. Individu dengan *emotional intelligence* tinggi dapat mengetahui bagaimana harus mengalokasikan waktunya serta ketika individu dihadapi oleh permasalahan atau keadaan yang dapat menimbulkan stress akan segera mengenali penyebab dan perubahan emosinya. *Emotional intelligence* membuat individu memiliki kemampuan untuk dapat memisahkan antara seluruh kehidupan yang sedang dijalani sehingga tidak memunculkan terjadinya interferensi kehidupan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, maupun sebaliknya.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction* yang Dimedias *Quality of Work Life*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Perilaku Kepemimpinan adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cara atau proses memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi karyawan yang ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Quality of Work Life* mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction* Guru

SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Zuhariyyah (2019) serta hasil penelitian Hartanti & Muryati (2022) yang menyatakan peran *quality of work life* sebagai mediasi sangat kuat dalam memediasi pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi *Quality of Work Life* tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*. Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka *Quality of Work Life* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction*. Hal tersebut dikarenakan hubungan Perilaku Kepemimpinan ke *Quality of Work Life* signifikan, hubungan *Quality of Work Life* ke *Job Satisfaction* signifikan, sementara hubungan langsung Perilaku Kepemimpinan ke *Job Satisfaction* tidak signifikan.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction* yang Dimedias *Quality of Work Life*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kecerdasan Emosional adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kecakapan emosional yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri dan memiliki daya tahan ketika menghadapi rintangan, mampu mengendalikan impuls dan tidak cepat merasa puas, mampu mengatur suasana hati dan mampu mengelola kecemasan agar tidak mengganggu kemampuan berpikir, mampu berempati serta berharap, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi-persepsi karyawan yang ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Quality of Work Life* mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction* Guru SMAN 3 Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Nathaya *et al.* (2022) dan Kinnary *et al.* (2023) yang menyimpulkan *quality of work life* memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi *Quality of Work Life* tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*. Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka *Quality of Work Life* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction*. Hal tersebut dikarenakan hubungan Kecerdasan Emosional ke *Quality of Work Life* signifikan, hubungan *Quality of Work Life* ke *Job Satisfaction* signifikan, sementara hubungan langsung Kecerdasan Emosional ke *Job Satisfaction* tidak signifikan.

Implikasi Praktis

Hasil analisis terhadap peran mediasi *Quality of Work Life* menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*). Dengan kata lain, *Quality of Work Life* mampu memediasi sepenuhnya (*full mediation*) pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional terhadap *Job Satisfaction*. Jadi dalam hal ini Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional tidak mampu berpengaruh secara langsung terhadap *Job Satisfaction* tanpa melalui *Quality of Work Life*.

Jadi dalam hal ini penting bagi SMAN 3 Kota Pasuruan untuk memperhatikan *Quality of Work Life* para gurunya. *Quality of Work Life* sendiri merupakan akumulasi dari kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, dalam hal ini menurut Rivai (2013), *Quality of Work Life* mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan memberikan *reward* yang memadai. Secara lebih sederhana *Quality of Work Life* mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya suatu pekerjaan maupun lingkungan pekerjaannya bagi seseorang. Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Peneliti Selanjutnya

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu Perilaku Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan *Quality of Work Life*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*).
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali keandalannya di masa depan.
4. Keterbatasan data berjumlah 49 responden yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.
5. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership*. Canada: South-Western.
- [2] Agustian, A. G. (2009). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: ARGA Publishing.
- [3] Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 309-322.
- [4] Allam, Z & Shaik, A. R. (2020). A study on quality of work life amongst employess working in the Kingdom of Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 10(6), 1287-1294.
- [5] Anathan, L., & Ellitan, L. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*.

- Bandung: Alfabeta.
- [6] Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan kepala Sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- [7] Andrici, A., Amar, S., & Masdupi, E. (2018). The Effect of Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction on High School Teacher Performance in Koto Parik Gadang Diateh District. 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 940-949.
- [8] Angwaomaodoko., & Anthony, E. (2023). The Effect of Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction in Nigerian Secondary Schools. *International Research in Education*, 11(2), 15-28.
- [9] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [10] Aryansah, I., & Kusumaputri, E. S. (2013). Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Humanitas*, 10(1), 75-86.
- [11] Bafadal, I. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Askara.
- [12] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [13] Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- [14] Benjamin, O. A. (2018). Impact of organisational culture and leadership style on quality of work- life among employees in nigeria. *African Journal for The Psychological Study of Social Issues*, 18(1), 109-121.
- [15] Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart.
- [16] Busro, M. (2018). *Teori-teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [17] Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd Edition. Singapore: Mc Graw-Hill.
- [18] Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2002). *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Alih Bahasa: Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [19] Daryansyah, H., & Duryati. (2015). Hubungan Persepsi Terhadap Sense of Humor Pimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. X. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi) Universitas Negeri Padang*, 6(2), 146-156.
- [20] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi. Ketujuh. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- [21] Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. 16th Edition. New Jersey: Pearson.
- [22] Efendi, V. A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di Universitas Kristen Petra. *AGORA*, 1(1), 1-7.
- [23] Ellitan, L. (1998). Keterkaitan TQM dan QWL dalam Membangun Organisasi Berbasis Keterlibatan. *Usahawan*, 9, 34-37.
- [24] Ertürk, R. (2022). The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Educational Research*

- (IJCER), 9(1), 191-203.
- [25] Estrellado, F. V., & Chavez, G. B. (2023). A Path Analysis of Quality of Work Life as Estimated by Leadership Behavior, Job Satisfaction and Organizational Climate of Teachers. *Southeast Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-17.
- [26] Fahira, Keke Tamara & Muhammad Yasin, Rozaq (2021). Pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, vol 6, 2021
- [27] Filippo, E. B. (2005). *Human Resource Management*. London: Mcgraw-Hill/Irwin.
- [28] Flippo, E. B. (2005). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Raja Grafindo. Persada.
- [29] Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- [30] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [31] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th Edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- [32] Gitosudarmo, I., & Sudita, I. N. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- [33] Goleman, D. (1999). *Working With Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [34] Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. 9th Edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- [35] Hackman J. R., & Oldham G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp.
- [36] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [37] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.
- [38] Handayani, Cyntia Novri & Zona, Mega Asri. (2021). Burnout, emotional intelligence, dan work - life balance pada karyawan perusahaan tekstil di Sumatera Barat. *JEB Online* Vol. 02 No. 02 Maret (2021).
- [39] Hariandja, M. T. E. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Grasindo.
- [40] Harsono. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPFE-UMY.
- [41] Hartanti, Y. D., & Muryati. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan). *JPDSH: Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, 1(1), 2167-2184.
- [42] Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- [43] Havlovic, S. J. (1991). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Journal of Economy and Society*, 30(3), 469-479.
- [44] Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value (Online)*. New York: Free Press.

- [45] Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 29-46.
- [46] Hulda, G., & Zhu, X. (2023). The effects of Emotional intelligence on teachers' job satisfaction: A scoping review. *Preprints (www.preprints.org)*, Not Peer-Reviewed, Posted: 7 June 2023, 1-15. doi: <https://doi.org/10.20944/preprints202306.0533.v1>
- [47] Husnawati, A. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- [48] Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Temporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435.
- [49] Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [50] Kermansaravi, F., Navidian, A., Rigi, S. N., & Yaghoubinia, F. (2015). The Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Sciences*, 7(2), 228-234.
- [51] Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375-403.
- [52] Khorsandi, M., Jahani, F., Rafie, M., and Farazi, A. 2010. Health-Related Quality of Life in Staff and Hospital Personnel of Arak University of Medical Sciences in 2009. *Journal of Arak Medical University*, 13(1), 40-48.
- [53] King A. L. (2012). *Psikologi Umum: Sebuah Pandangan Apresiatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [54] Kinnary, N. R., Tanuwijaya, J., Pratama, S. K. I., et al. (2023). The Influence of Emotional Intelligence on Employee Engagement and Job Satisfaction through Work-Life Balance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis (IJMRA)*, 6(8), 3542-3552.
- [55] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. 9th Edition. Boston: McGraw Hill Education.
- [56] Kumar, B. V. D. S. S. P., & Seema, M. (2021). A Study on Impact of Emotional Intelligence on Quality of Work Life among employees of XYZ Company. *NVEO: Natural Volatiles & Essential Oils*, 8(4), 1272-1282.
- [57] Lando, R. A., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2023). Influence of Workload and Compensation on Job Satisfaction in the Accommodation Service Sector with Work Life Balance as Moderating Effect. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5134-5142.
- [58] Latukau, S., Setyawati, N. W., Woelandari, P. G. D. S., & Yunita, T. (2020). Analisa Quality of Work Life (QWL) dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Infomedia Solusi Humanika, Jakarta). *Cakrawala Management Business Journal (CM-BJ)*, 3(1), 469-488.
- [59] Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Lau, M. (2001). Information Technology and The Work Environment - Does It Change the Way People Interact at Work? *Human System Management*, 20(3), 267-280.
- [60] Liswandi. (2013). Kualitas Kehidupan Kerja: Suatu Kajian Literatur. *Jurnal Lentera*

- Bisnis*, 2(1), 101-113.
- [61] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence - Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [62] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [63] Malvikawalia. (2016). quality of work life- a study on Markfed. *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary*, 4(9), 71-90.
- [64] Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [65] McNeese-Smith, D. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), 160-175.
- [66] Meradios, J. K. T., & Alcantara, C. C. (2023). The Effect of Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Professional Identity on Secondary Teachers' Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(9), 3821-3834.
- [67] Merdiaty, N., Aldrian, N., Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 88-95.
- [68] Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba. Empat.
- [69] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [70] Mulyadi (2010). *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*. Malang: el-Hikmah.
- [71] Mulyasa. (2017). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Cetakan Kelimabelas. Bandung. Rosdakarya.
- [72] Munir, N. (2008). *Konowledge Management Audit: Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: PPM.
- [73] Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Winter*, 11(3), 20-30.
- [74] Naeem, M., Ullah, A., Habib, A., et al. (2021). Teacher's Emotional Intelligence and its Impact on Teacher's Job Satisfaction. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAEE)*, 18(4), 6152-6166.
- [75] Nandaa, Mahima & Randhawa, Gurpreet. (2020). Emotional intelligence, work-life balance, and work-related well-being: A proposed mediation model. *Colombo Business Journal* 11(2), 2020
- [76] Nathaya, A. D., Hidayat, N., & Dalimunthe, S. (2022). Effect of Emotional Intelligence with Worklife Balance and Burnout on Job Satisfaction. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 6(1), 21-35.
- [77] Nawawi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [78] Nilon, N., Natajaya, I. N., & Sunu, I. G. K. A. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kelengkapan Sarana dan Prasarana Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 11-20.
- [79] Notoatmodjo, S. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [80] Nugraha, G. P., & Adiati, R. P. (2022). Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan

- Work-life Balance pada Karyawan Startup. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 652-657.
- [81] Nurdin, S. (2005). *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Quantum Teaching.
- [82] Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of Emotional Intelligence on Employee Engagement and Job Satisfaction with Work-Life Balance as Intervening Variables in The Generation Z In Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Bussiness and Social Science (IJEMBIS)*, 1(3), 316-328.
- [83] Paseki, F. M. (2013). Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Pada Kanwil Direktorat Jendral Kekayaan Negara Suluttenggo Malut di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1240-1249.
- [84] Pratama, M. Y. (2016). Analisis kualitas kehidupan kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Putri Hijau Medan. *JUMANTIK: Journal of Health Students and Researchers*, 1(1), 147-154.
- [85] Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, R. G., Ammeter, P. A., & Buckley, R. M. (2003). Emotional Intelligencecomes. *The International Journal of Organization Analysis*, 11(1), 21-41.
- [86] Pruijt, H. (2003). Performance and Quality of Work Life. *Journal of Organizational Change Management*, 13(4), 384-400.
- [87] Purwanto, N. (2009). *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [88] Putri, E., Rahman, S., Komardi, D., & Momin, M. M. (2023). Leadership, Discipline, and Motivation on Job Satisfaction and Teacher Performance at Public Elementary School, Bangko District, Rokan Hilir Regency. *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, 4(1), 1-16.
- [89] Rasminto (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*. Malang: el-Hikmah.
- [90] Refiza. (2016). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Semangat Kerja. *Industrial Engineering Journal*, 5(2), 31-37.
- [91] Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- [92] Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management*. 14th Global Edition. Canada: Pearson.
- [93] Rokhman, W. (2012). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention dan Stres Kerja: Studi Pada BMT di Kabupaten Kudus. *Proceedings of Conference in Business, Accounting and Management (CBAM)*, 1(1), 1135-1145.
- [94] Rosnawati., Latif, M., Anwar, K., & Jamaluddin. (2023). Participatory Leadership Behavior, Achievement Orientation, and Work Motivation Have a Significant Effect on Teacher Performance Satisfaction. *ZIJed: Zabags International Journal of Education*, 1(2), 62-72.
- [95] Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1), 17-26.
- [96] Sacramento, R. U. (2023). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Its Relationship to Job Performance: Basis for Professional Development Plan. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 14, 742-763.

-
- [97] Safaria, T., & Saputra, N. E. (2009). *Manajemen emosi: Sebuah panduan cerdas Bagaimana mengelola emosi positif dalam hidup anda*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [98] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- [99] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [100] Schermerhorn, Jr. J. R. (1997). *Management*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- [101] Schuler R. S. (1987). *Personnel and Human Resource Management*. 3rd Edition. Minnesota: West Publishing Company.
- [102] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [103] Serey, T. T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life. *Business Forum*, 27(2), 7-10.
- [104] Shapiro, L. E. (2003). *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*. Alih Bahasa Alex Tri Kantjono. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [105] Shulhan, M., & Soim. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- [106] Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California, C.A.: Sage Publications.
- [107] Sudarmawan., Fahrudin., Makki, M., & Sudirman. (2022). The Influence of Quality of Work Life on Job Satisfaction of Contract Employees at Mataram University. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*, 8(12), 4023-4028.
- [108] Sudiro, Achmad, Agung Nugroho Adi, Noora Fithriana, Muhammad Fajrul Iskam Fasieh, & Mochamad Soelton. (2023) Towards emotional intelligence and quality of work life: Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management* (2023), 10: 2189992
- [109] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [110] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [111] Sumarsono, S. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.
- [112] Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- [113] Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [114] Thamrin, R. M. H., Rahmawati, R., Nuryadin, M. R., & Juniar, A. (2023). Quality of Work Life and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(1), 4468-4475.
- [115] Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [116] Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- [117] Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The work-related quality of life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.
- [118] Wahab, A. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- [119]Wahyuningsih, N. (2016). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Holistik: Journal for Islamic Social Sciences*, 1(1), 109-122.
- [120]Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- [121]Walton, R. E. (1975). *Criteria for quality of working life*. In I.e. davis, a. b. cherns and associates (eds.) *The quality of working*. New York: The Free Press.
- [122]Wijono, S. (2015). *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [123]Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [124]Yukl, G. (2006). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Prehalindo.
- [125]Zins, J. E., Weissberg, R. P., Wang, M. C., & Walberg, H. J. (2001). *Emotional Intelligence and School Success*. New York: Phi Delta Kappa.
- [126]Zuhariyyah, T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerjakaryawan dengan *Quality of Work Life* sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perbankan di Way Jepara Lampung Timur. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Jurusan Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN