Antesenden dan Konsekuen Kepuasan Kerja

Naufal Novalies Askha
Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
E-mail: nanokha@yahoo.com

Article History:
Received: 06 Maret 2025
Revised: 02 April 2025
Accepted: 09 April 2025

Keywords: *Spiritual Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, HR Performance.*

Abstract: *This study aims to analyze the influence of spiritual leadership on job satisfaction and its impact on human resource (HR) performance among PUR BI employees. The research method used is a quantitative approach with path analysis techniques. The results show that spiritual leadership significantly influences job satisfaction, where better spiritual leadership increases employee job satisfaction. Furthermore, organizational culture proves to be a strong mediator in enhancing employee job satisfaction. Job satisfaction also positively affects HR performance, indicating that higher job satisfaction leads to better employee performance. These findings suggest that the implementation of spiritual leadership and a strong organizational culture can significantly improve job satisfaction and employee performance.*

Article History:
Received: 06 Maret 2025
Revised: 02 April 2025
Accepted: 09 April 2025

Kata Kunci: *Spiritual Leadership*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh spiritual leadership terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja sumber daya manusia (SDM) pada karyawan PUR BI. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritual leadership secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, di mana semakin baik spiritual leadership, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi terbukti menjadi penghubung yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan spiritual leadership dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan. Untuk memaksimalkan aktivitas manajemen dengan baik, diharapkan untuk setiap perusahaan agar

memiliki karyawan yang sesuai dengan keahliannya. Selain itu juga karyawan harus memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan tinggi serta jiwa terikat dengan perusahaan agar kinerjanya bisa maksimal. Bisa dibilang bahwa sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya setelah pemilik perusahaan.

Apapun jenis perusahaannya, sumber daya manusia adalah unsur inti dari sebuah perusahaan yang merupakan kumpulan dari orang-orang yang diupayakan mempunyai tujuan yang sama, yakni tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan ini memberikan satuan kerja yang lebih efektif kepada perusahaan. Efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok (Adipati, 2023). Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Istiantara, 2019).

Mahendra (2022) menyebutkan bahwa para pemimpin di perusahaan sekarang ini ditantang untuk berfikir keras serta inovatif setiap waktu dalam mengelola karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan karyawannya. Pemimpin perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok di perusahaan supaya bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang dapat menghasilkan SDM berkualitas adalah gaya kepemimpinan spiritual. Gaya kepemimpinan spiritual menjadi perhatian pada pemimpin perusahaan. Risma Kusumanendra L.D.P., S.IP., seorang motivator dan CEO Cristal Indonesia Manajemen, lembaga yang bergerak di pengembangan karier profesional yang ada di Yogyakarta mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki spiritual yang kuat, terutama di era disrupsi Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya memiliki leadership saja, tetapi juga spiritual yang kuat, dengan spiritual pemimpin akan memiliki hati nurani dalam memimpin. (https://ip.umy.ac.id/spiritual-leadership-pemimpinharus-punya-hati-nurani/).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawan & Aryani (2020) kepemimpinan akan berjalan efektif, disegani, dan memiliki derajat yang tinggi bila seorang pemimpin memiliki 3 (tiga) kelebihan yakni kelebihan dalam bidang intelektual, jasmani (fisik) dan rohani (spiritual). Arti spiritual disini bukan bersambungan kepada agama dan kepercayaan tertentu karena bersifat universal. Menurut Kiswoyo, Sugiharti, & Febiola (2020) spiritual di tempat kerja memiliki karakter bertanggung jawab, sikap kooperatif, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Spiritual adalah suatu inti dari jalinan insan secara nurani serta rohani terhadap yang suci, akar kebenaran, dan rabi yang dipercaya umat manusia serta bagaimana mengimplementasikannya kepada semua orang.

Hal itu sejalan dengan apa yang di kemukakan oleh Kiswoyo, Sugiharti, dan Febiola (2020) bahwa spiritual di tempat kerja bukan bermakna agama atau pengganti agama, dan juga bukan perihal mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu, melainkan mengenai pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya memerlukan asupan di tempat kerja mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya dan juga perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja. Kepemimpinan spiritual sangat menekankan nilai-nilai seperti pemberian inspirasi, pemberian dukungan emosional, pemberian penghargaan atas kontribusi, mengaitkan pekerjaan dengan makna dan pertumbuhan pribadi (Sugiyono & Rahajeng, 2022).

Nilai spiritual tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, berkontribusi secara positif, bahkan meraih

tingkat motivasi yang lebih tinggi. Dengan fokus pada pemberdayaan karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, pemimpin spiritual dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan potensi mereka sepenuhnya dan berkinerja pada tingkat yang optimal. Kepemimpinan spiritual juga memberikan semangat kerja sama dan pertumbuhan kolektif dalam tim atau organisasi yang dapat memberikan rasa pencapaian lebih besar dan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan (Wicaksono, Suyatin, Sunarsi, Affandi, & Herling, 2021).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Mitang & Kiha (2019) kinerja SDM merupakan sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi prestasi kinerja seorang karyawan. Produktif atau tidaknya seorang karyawan, tergantung pada beberapa faktor antara lain motivasi, sistem kompensasi, dan kepuasan kerja (Handoko, 2020).

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Santoso & Dewi, 2019). Kadek et al., (2023) menyatakan kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan seseorang atau individu atas situasi dan kondisi di sekitar pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dicapai apabila karyawan produktif dalam bekerja dan harapan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan (Harahap & Khair, 2020). Tingkat kepuasan setiap individu atau karyawan memiliki tingkatan yang berbeda dengan yang lainnya tergantung dengan keyakinan serta nilai didalam diri orang tersebut (Kadek et al., 2023). Tingkat kepuasan kerja dapat tercapai apabila atasan dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Hal ini dapat diupayakan dengan cara memotivasi karyawan dalam bekerja dan kompensasi yang adil.

Selain gaya kepemimpinan spiritual, literatur juga menunjukan bahwa ada faktor lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi mengingat budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya. Budaya mengenalkan nilai-nilai seperti penghargaan, pengakuan, inovasi, dan kolaborasi yang memberikan dorongan positif terhadap motivasi (Tangdialla, 2021). Ketika organisasi memberikan peluang untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan, karyawan cenderung merasa termotivasi untuk mengembangkan diri mereka dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Budaya yang mendorong perkembangan individu menciptakan iklim di mana karyawan merasa didukung dalam mencapai potensi terbaik mereka (Panggabean, Soekapdjo, & Tribudhi, 2020).

Standar nilai kinerja SDM sendiri dapat berguna untuk mengevaluasi baik buruknya kinerja tim maupun individu dari karyawan itu sendiri. Dari standar tersebut dapat diketahui seberapa konflik kerja dan beban kerja bisa terjadi didalam perusahaan. diketahui bahwa kinerja pegawai PUR BI pada tahun 2021 persentase kinerja pegawai 78,5 dengan kategori baik kemudian pada tahun 2022 persentase kinerja pegawai adalah 68,5% dengan kategori cukup. Ditahun 2023, mulai mengalami kenaikan terhadap kinerja pegawai76,5% dengan kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa terjadi ketidakstabilan kinerja pada pegawai PUR BI.

Dalam literatur, peneliti menemukan hasil-hasil penelitian yang mendukung pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh positif kepada kinerja ditunjukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Rofi'i & Sarwoko (2022),

Utami (2022), dan Mahendra (2022). Namun sebagian penelitian menunjukan hasil bahwa kepemimpinan spiritulis tidak berpengaruh terhadap kinerja, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Syah (2020), Rachmawan dan Aryani (2020), Rahayu (2020). Berdasarkan uraian, masih terdapat hasil riset penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja memiliki pengaruh yang tidak konsisten antara hasil suatu penelitian dengan penelitian lain, sehingga perlu dilakukannya penelitian kembali mengenai gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja dapat dikatakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan (Pasaribu & Krisnaldy, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja Menurut Robbins (2002) Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja berarti keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai.

Spiritual Leadership

Seorang pemimpin memegang peran penting untuk mengkomunikasikan hal strategis, budaya organisasi, mendorong perilaku inovatif, pencapaian target dan kinerja organisasi (Chang & Arisanti, 2022). Kepemimpinan spiritual adalah pemimpin yang memadukan nilai-nilai sosial-spiritual dan kriteria rasional dalam pengambilan keputusan melalui penerapan visi, harapan, dan altruisme transenden.

Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan sebagai seperangkat pemahaman penting yang berkembang, dipercayai, dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sementara itu, organisasi adalah sekelompok orang dari berbagai latar belakang yang bersatu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan sikap yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain Pasla, B. N. (2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Study yang bertujuan untuk membuktikan pengaruh *spiritual leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi *(explanatory research)*. Menurut Sugiyono (2013:6) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam peneltian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan

metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2005). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PUR BI sebanyak 100 pegawai.

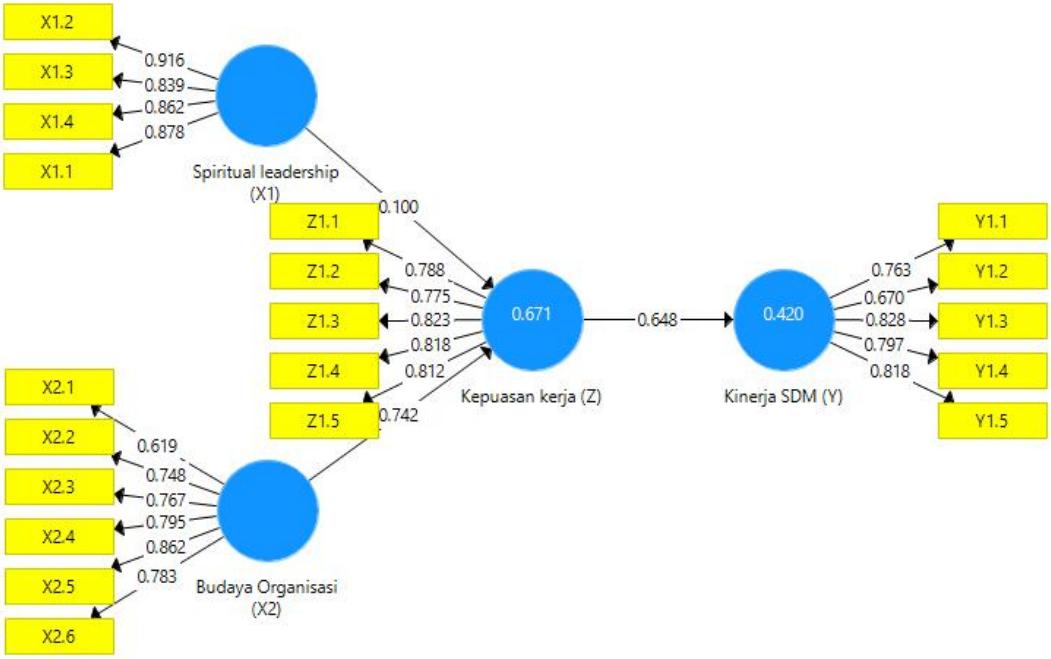
Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2005). Menurut Arikunto (2006), jika populasinya kurang atau mendekati 100, maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus. Teknik sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

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* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker, cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 1. Pengujian Model Pengukuran

Convergent Validity

Ukuran refeksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya < 0,40 dan nilai AVE di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 1. Nilai Outer Loadings

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)	Spiritual leadership (X1)
X1.2				0,916
X1.3				0,839
X1.4				0,862
X2.1	0,719			
X2.2	0,748			
X2.3	0,767			
X2.4	0,795			
X2.5	0,862			
X2.6	0,783			
Y1.1			0,763	
Y1.2			0,770	
Y1.3			0,828	
Y1.4			0,797	
Y1.5			0,818	
Z1.1		0,788		
Z1.2		0,775		
Z1.3		0,823		
Z1.4		0,818		
Z1.5		0,812		
X1.1				0,878

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada variabel *spiritual leadership* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *spiritual leadership* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *spiritual leadership* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel budaya organisasi bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator budaya organisasi dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel budaya organisasi dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel kepuasan kerja bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di

atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel kinerja SDM bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 1 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* > 0,70 sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghozali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 2. Nilai AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	**0,857**	**0,871**	**0,894**	**0,586**
Kepuasan kerja (Z)	**0,863**	**0,863**	**0,901**	**0,646**
Kinerja SDM (Y)	**0,837**	**0,852**	**0,884**	**0,604**
Spiritual leadership (X1)	**0,897**	**0,898**	**0,928**	**0,764**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *spiritual leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja SDM menunjukkan > 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE > 0,50 menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel *spiritual leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja SDM adalah valid, maka nilai AVE > 0,50.

Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevalusi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevalusi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interprestasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu > 0,70.

Tabel 3. Internal Consistency Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	**0,857**	**0,871**	**0,894**	**0,586**
Kepuasan kerja (Z)	**0,863**	**0,863**	**0,901**	**0,646**
Kinerja SDM (Y)	**0,837**	**0,852**	**0,884**	**0,604**
Spiritual leadership (X1)	**0,897**	**0,898**	**0,928**	**0,764**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 3 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel variabel *spiritual leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja SDM menunjukkan nilai > 0,70. Suatu pengukuran dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan **valid dan reliabel**, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke,* nilai *root of* AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1. Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Budaya Organisasi (X2)	**Kepuasan kerja (Z)**	**Kinerja SDM (Y)**	**Spiritual leadership (X1)**
Budaya Organisasi (X2)	0,766			
Kepuasan kerja (Z)	0,816	0,804		
Kinerja SDM (Y)	0,649	0,648	0,777	
Spiritual leadership (X1)	0,742	0,651	0,566	0,874

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel ***spiritual leadership*** memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,874, variabel **budaya organisasi** memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,766, variabel **kepuasan kerja** memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,804, variabel ***kinerja SDM*** memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,777.

Tabel 5. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	**Keterangan**
Budaya Organisasi (X2)	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Valid
Kinerja SDM (Y)	Valid
***Spiritual leadership* (X1)**	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel *spiritual leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja SDM memiliki validitas diskrimanan yang valid.

Tabel 5. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Budaya Organisasi (X2)	**Kepuasan kerja (Z)**	**Kinerja SDM (Y)**	**Spiritual leadership (X1)**

Budaya Organisasi (X2)				
Kepuasan kerja (Z)	**0,938**			
Kinerja SDM (Y)	**0,757**	**0,742**		
Spiritual leadership (X1)	**0,837**	**0,740**	**0,650**	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square.* Beberapa uji model *structural* melalui uji R-*square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk Q2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai R^2. Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskandengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekatai nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria: 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

Tabel 6. *Coefficient of Determination (R-square)*

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan kerja (Z)	0,671	0,664
Kinerja SDM (Y)	0,420	0,414

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari koefisien determinasi tabel 6 nilai R-square variabel **kepuasan kerja sebesar 0,671 dan kinerja SDM sebesar 0,420**. Menurut Ghozali (2011) nilai R *square* sebesar 0,67 untuk hasil moderat dan 0,33 hasil lemah R^2 disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel *kepuasan kerja dan kinerja SDM* sudah masuk dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi masing-masing kepuasan kerja dan kinerja SDM sebesar 0,671 (moderat) dan 0,420 (lemah) terhadap variabel *spiritual leadership&budaya organisasi dan kepuasan kerja*. Dapat disimpulkan pengaruh *spiritual leadership & budaya organisasi* terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,671, sedangkan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM dengan nilai sebesar 0,420.

Yang dapat diinterprestasikan bahwa variabel konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *spiritual leadership dan budaya organisasi* sebesar 67,1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Sedangkan kinerja SDM yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kepuasan kerja sebesar 42% Total nilai R^2 berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

Effect Size (F-square)

Effect Size (*F-square*), mengevaluasi *Effect Size* (F^2) selain mengevalusi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengavaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Tabel 7. *Effect Size (F-square)*

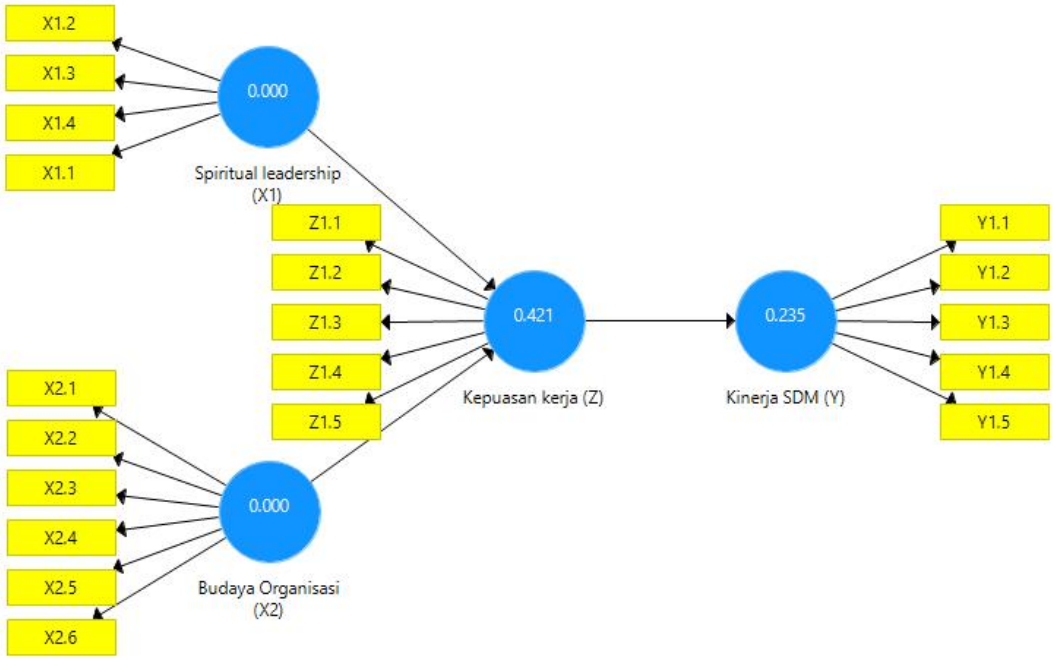
	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)	Spiritual leadership (X1)
Budaya Organisasi (X2)		**0,753**		
Kepuasan kerja (Z)			**0,723**	
Kinerja SDM (Y)				
Spiritual leadership (X1)		**0,014**		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.18 *Effect Size F-square* mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen. Yaitu dengan kriteria (0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat). Nilai *F-square* pada tabel di atas, menggambarkan pengaruh variabel *budaya organisasi* memberikan pengaruh sebesar (0,753 = kuat) terhadap kepuasan kerja, Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM sebesar (0,723 = kuat), *spiritual leadership* berpengaruh terhadap *kepuasan kerja* sebesar (0,014 = lemah).

Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2, setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



Gambar 2. Hasil Blindfolding

Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titi data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaanya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser"s yang relevansi prediktif sebuah model.

Tabel 8. *Predictive Relevance (Q-square)*

Construct Crossvalidated Redundancy

Total

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi (X2)	600,000	600,000	
Kepuasan kerja (Z)	500,000	289,391	0,421
Kinerja SDM (Y)	500,000	382,321	0,235
Spiritual leadership (X1)	400,000	400,000	

Construct Crossvalidated Communality

Total

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi (X2)	600,000	346,493	0,423
Kepuasan kerja (Z)	500,000	269,278	0,461
Kinerja SDM (Y)	500,000	299,442	0,401
Spiritual leadership (X1)	400,000	162,647	0,593

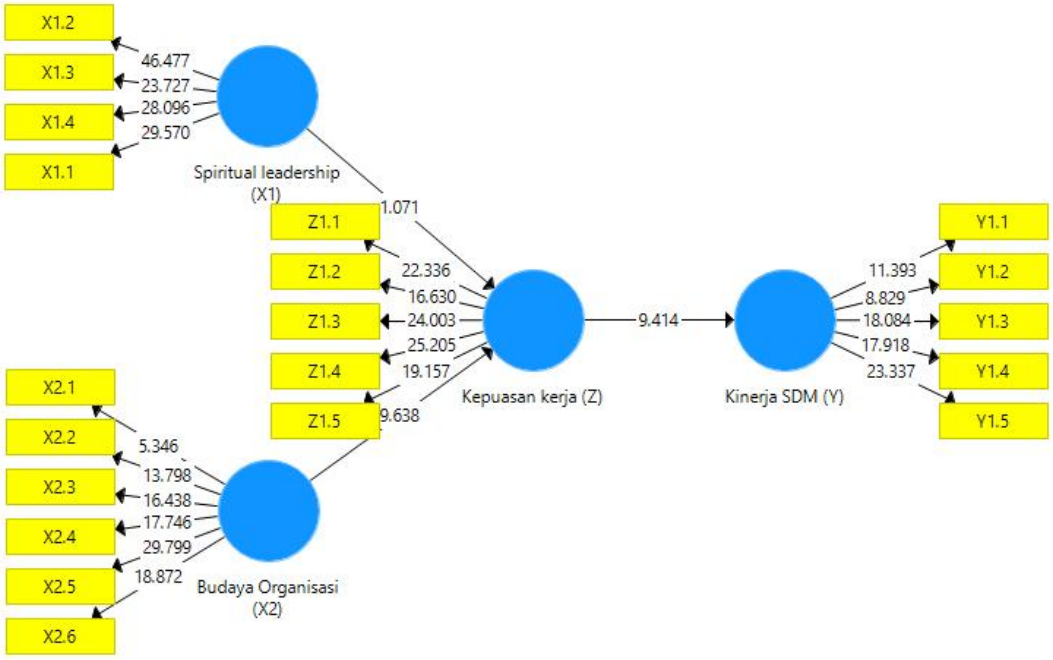
Variabel	CV Communality	CV Redudancy
Budaya Organisasi (X2)	0,423	
Kepuasan kerja (Z)	0,461	0,421
Kinerja SDM (Y)	0,401	0,235

Spiritual leadership (X1)	0,593

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redudancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redudancy.* Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redudancy* dan *communality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai Q^2 menunjukkan semua variabel dependen nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

Uji Hipotesis



Gambar 3. Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefesien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada

obsevasi empiris. Melalui metode bootstraping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value > 1,96 dan p-value < 0,05 maka dapat dikatakan Ha diterima dan Ho ditolak dan sebaliknya.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan kerja (Z)	0,742	0,744	0,077	9,638	**0,000**
Kepuasan kerja (Z) -> Kinerja SDM (Y)	0,648	0,658	0,069	9,414	**0,000**
Spiritual leadership (X1) -> Kepuasan kerja (Z)	0,100	0,099	0,093	2,071	**0,005**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji inner dalam tabel 9 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada α = 0,05. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefesien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat di interprestasikan pada model PLS sebagai berikut:

Tabel 10. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	*Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber: Data yang diolah, 2024

Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,100 dengan nilai t-statistik sebesar 2,071 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang artinya lebih kecil dari α = 0,05. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* mempunyai pengaruh yang postif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,742 dengan nilai t-statistik sebesar 9,638 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari α = 0,05. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang postif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,648 dengan nilai t-statistik sebesar 9,414 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari α = 0,05. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang postif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja SDM **diterima.**

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian ini, *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan analisis data dan hasil uji hipotesis yang dilakukan maka Dapat dilihat bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut berarti secara langsung *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa *spiritual leadership* mampu mempengaruhi kepuasan kerja, dimana pemimpin yang mampu memotivasi karyawan berpegaruh terhadap emosi ataupun perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan kantor, didapat penjelasan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi mampu merangkul bawahannya sehingga karyawan tersebut merasa diperhatikan oleh atasan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Pio and Tampi (2018) kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut, semakin tinggi kepemimpinan spiritual maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi. Dalam penelitian Maryati, Astuti et al. (2019) kepemimpinan spiritual meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan fungsinya. Adapun pada penelitian Isnaeni, Soetjipto et al. (2020) semakin baik kepemimpinan maka cendrung akan meningkatkan kepuasan kerja.

Spiritual leadership adalah sosok pemimpin terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar mereka mempunyai rasa kelangsungan hidup rohani melalui panggilan dan keanggotaan. Sosok pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memotivasi karyawannya sangat diperlukan bagi sosok karyawan. Sosok pemimpin yang bisa memotivasi karyawanya dapat mendorong karyawanya agar lebih bisa bekerja secara efektif dan membuat kinerja meningkat. Menurut Tanuwijaya dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam memimpin karyawannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui peningkatan kinerja. Selain itu, hal tersebut dapat mendorong karyawan agar lebih rajin dan mencintai pekerjannnya karena dorongan positif dari atasan yang berujung kepuasan dalam bekerja. Tujuan yang dicari dari kepemimpinan spiritual adalah untuk membangun dan menjalankan organisasi yang terus berkembang, belajar, membebaskan dan mengeluarkan yang terbaik dari diri orang, serta membantu menciptakan keadaan pikiran yang damai dan batin demi kepentingan orang tersebut.

Hubungan Budaya Organisasi Terhadap *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua dalam penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan analisis data dan hasil uji hipotesis

yang dilakukan maka dapat dilihat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi merupakan kondisi atau kebiasaan yang biasa dilakukan karyawan atau pekerjaan di suatu perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat bersifat positif terhadap perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. Budaya, sebagai pemahaman umum tentang nilai, konvensi, dan perilaku organisasi, memberikan dasar yang kuat bagi pengalaman kerja pekerja. Budaya suportif, inklusif, dan kolaboratif cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang terikat dengan nilai-nilai perusahaan dan menemukan keselarasan antara budaya perusahaan dan nilai-nilai pribadi mereka akan lebih senang dan tertarik pada pekerjaan mereka. Sebaliknya, budaya yang tidak sesuai atau menimbulkan konflik dengan nilai-nilai karyawan dapat menimbulkan ketidakpuasan, kecemasan, dan bahkan tingkat turnover yang tinggi. Apabila organisasi mampu menerapkan

1. Inovatif: Dimana muncul inovasi-inovasi dengan tujuan membangun;
2. Berorientasi pada hasil: Artinya berfokus pada tujuan dan hasil nyata bagi perusahaan;
3. Berorientasi pada semua kepentingan masyarakat: Menunjukkan komitmen organisasi dalam memberikan dampak positif bagi masyarakat ; dan
4. Berorientasi detail pada tugas: Di mana menunjukkan organisasi untuk memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan memperhatikan aspek kecil yang krusial, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang meliputi:
   1) Pekerjaan: Di mana karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai ide inovasi nya;
   2) Upah: Artinya upah yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan hasil yang dilakukan karyawan;
   3) Pengawas: Artinya dengan pekerjaan yang berorientasi pada detail, maka perlu pengawasan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Qorfianalda & Wulandari, 2021), (Tambunan, 2020), (Feri et al., 2020).

Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini, *kepuasan kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan analisis data dan hasil uji hipotesis yang dilakukan maka dapat dilihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang mendukung kinerja karyawan didalam penelitian ini dikarenakan kepuasan kerja yang diberikan oleh responden lebih mewakili terjadinya peningkatan dalam kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini perusahaan harus memberikan pengawasan yang baik pada karyawannya demi menciptakan lingkungan yang produktif. Dengan adanya pengawasan yang baik maka karyawan dapat menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan, sehingga karyawan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal hasil penelitian ini sesuai dengan Erin Susan (2019) yang menyatakan hasil penelitian tentang kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian ini diperkuat oleh Muhammad Asnawi (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kepuasan kerja terbukti dipengaruhi oleh budaya organisasi dan spiritual leadership, yang tercermin melalui indikator Sikap, perilaku, nilai-nilai, kebutuhan spiritual dalam kepemimpinan. Selain itu, kesesuaian kepribadian sebagai aspek kepuasan kerja

juga berperan dalam membentuk pengalaman kerja yang lebih positif. Dengan demikian, fenomena ketidakstabilan kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, yang dalam penelitian ini telah terbukti memiliki hubungan signifikan dengan budaya organisasi dan spiritual leadership. Hasil ini memperkuat pentingnya peran lingkungan kerja yang mendukung inovasi, nilai spiritual, serta kesesuaian individu dengan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja SDM secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa spriritual leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PUR BI. Semakin baik spritiual leadership, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memperbaiki kepemimpinan yang baik.
2. Variabel budaya organisasi terbukti menjadi penghubung yang kuat terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.
3. Variabel Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM.

DAFTAR REFERENSI

Asnawi, M. (2020). Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo). Diponegoro Journal of Management, 6(4), 693-703

Atencio, E.S. (2019). Level of job satisfaction of faculty members in the University of Eastern Philippines. SSRG International Journal of Economics and Management Studies, 6(1), 103110. http://www.internationaljournalssrg.org/IJEMS/2019/Volume6Issue1/ JEMS-V6I1P111.pdf

Bhattacharya, S., Coelho, P., & Amisha. (2021). To analyze the level of job satisfaction across different generations in India. Geintec Revista. 11(4), 5481-5482. https:// revistageintec.net/article/to-analyze-the-level-and-factors-of-jobsatisfaction-across-different-generations-in-india/

Chang, C.-L., & Arisanti, I. (2022). How does Spiritual Leadership Influences Employee WellBeing? Findings from PLS-SEM and FsQCA. Emerging Science Journal, 6(6), 1358–1374. https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-09

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia, 4(1), 134–151. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14(6), 693–727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Isnaeni, M. P., et al. (2020). "The Effect Of Spiritual leadership And Work Ethic On Performance Through Job Satisfaction." South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics Law 21(5): 63-68.

Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. International Journal of Law and Management, 64(1), 1–17. https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138

Pio, R. J. and J. R. E. Tampi (2018). "The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior." International Journal of Law Management 60(2): 757-767.

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. https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028

Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 2(02). https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.211

Salahuddin, M. (2020). Generational differences impact on leadership styles and organizational success. Journal of Diversity Management, 5(2). https://doi.org/10.19030/ jdm.v5i2.805

Tambunan, L. T. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. ANJUR NAULI MEDAN. Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung, 7(1). https://doi.org/10.51827/jiaa.v7i1.46

Wang, K., Li, Y., Luo, W., & Zhang, S. (2019). Selected factors contributing to teacher job satisfaction: A quantitative investigation using 2013 Talis data. Leadership and Policy in Schools. https://doi.org/10. 1080/15700763.2019.158696

Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2020). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. Leadership & Organization Development Journal, 42(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442

Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. Personnel Review, 50(2), 596–609. https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346