

ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA

Tesis

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :
Naufal Novalies Askha**

NIM 20402300260

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN**TESIS****ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA**

Disusun Oleh :

Naufal Novalies Askha

NIM 20402300260



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang Panitia Ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 Desember 2024

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045

HALAMAN PENGESAHAN

ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA

Disusun Oleh :

Naufal Novalies Askha

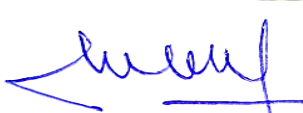
NIM 20402300260

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 21 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



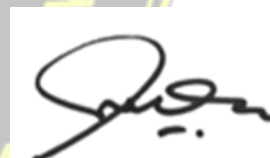
Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIK. 210499045

Penguji 1



Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK. 210488016

Penguji II



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE. M.Si
NIK. 210491023

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIDN. 210491028

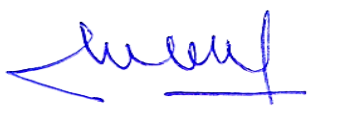
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul : **“Antesenden Dan Konsekuensi Kepuasan Kerja ”**, dan diajukan untuk diuji pada Selasa 21 Januari 2025, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya dalam proposal tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

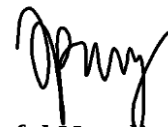
Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik proposal tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIK. 210499045

Semarang, 21 Januari 2025
Yang memberi pernyataan



Naufal Novalies Askha
NIM:20402300260

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Naufal Novalies Askha
NIM	: 20402300260
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 21 Januari 2025

Yang menyatakan,



Naufal Novalies Askha

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan Karunianya telah mengizinkan penulis menyelesaikan proposal tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan Program Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang (Unissula) yang berjudul “Pengaruh *Spiritual Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.SI. selaku Ketua Program Magister Manajemen yang telah banyak meluangkan waktu dan sangat sabar memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi bagi penulis sehingga terwujudnya tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.SI, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan sangat sabar memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi bagi penulis sehingga terwujudnya tesis ini.
3. Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM dan Prof. Dr. Ken Sudarti, SE. M.Si sebagai penguji I dan II yang memonitor dan menanyakan perkembangan dan memberi semangat dalam penyelesaian dan kesempurnaan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) untuk dukungan materi tenaga, semangat yang diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi.
5. SDM UNISSULA yaitu dosen dan karyawan yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
6. Sahabatku semua di Magister Manajemen Angkatan 79 kelas MM 79B.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkenan memberikan bantuan atas selesainya tesis ini, kiranya Allah yang akan membalas kebaikan saudara semua.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh sebab itu kritik dan saran sangat dibutuhkan sebagai masukan untuk mengembangkan tesis ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, semoga dibalik ketidak sempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 21 Januari 2025



Naufal Novalies Askha

NIM : 20402300260



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	2
HALAMAN PENGESAHAN.....	3
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
KATA PENGANTAR.....	6
DAFTAR ISI.....	8
BAB I.....	10
PENDAHULUAN.....	10
1.1 Latar Belakang Masalah	10
Tabel 1.Standar nilai kinerja pegawai PUR BI	14
Tabel 2. Rata-rata hasil penilaian kinerja pegawai PUR BI pada tahun 2021 - 2023	14
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Penelitian	16
BAB II	15
KAJIAN PUSTAKA	15
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	15
2.2. Kepuasan Kerja	17
2.3 <i>Spiritual Leadership</i>	22
2.4 Budaya Organisasi.....	26
2.5 Model Empirik	29
Gambar 2.1 Model Empirik.....	29
BAB III.....	38
METODE PENELITIAN	38
3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Populasi dan Sampel	38
3.3.Sumber Data	39
3.4.Metode Pengumpulan data.....	39
3.5 Variabel dan Indikator	40

3.6	Teknik Analisis	42
3.6.1.	Model Measurement (Outer Model)	43
a.	Uji Validitas	43
b.	Uji Reliabilitas	44
3.6.2	Model Structural (Inner Model).....	45
BAB IV		47
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		47
4.1.	Gambaran Umum Responden	47
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	49
4.2.1	Deskripsi Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	49
4.2.2	Deskripsi Variabel <i>Budaya Organisasi</i>	50
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Kepuasan Kerja</i>	51
4.2.4	Deskripsi Variabel <i>Kinerja Karyawan</i>	52
4.3.	Analisis Data	53
4.3.1.	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	53
a.	Hasil Uji Hipotesis 1	66
b.	Hasil Uji Hipotesis 2	67
c.	Hasil Uji Hipotesis 3	67
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	67
1.4.1	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap <i>Kepuasan Kerja</i>	67
1.4.2	Hubungan <i>Budaya Organisasi</i> Terhadap <i>Kepuasan Kerja</i>	69
1.4.3	Hubungan <i>Kepuasan Kerja</i> Terhadap <i>Kinerja</i> <i>SDM</i>	70
BAB V		38
PENUTUP		38
5.1.	Kesimpulan	38
5.2.	Implikasi Manajerial	38
4.3.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.	40
DAFTAR PUSTAKA		77
LAMPIRAN-LAMPIRAN		77
Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian.....	77
Hasil Kuesioner		80
Lampiran 3.	Output Smart PLS	86
Analisis Deskriptif		86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 menunjukkan 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).

PUR BI menetapkan standar pada kinerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 1. Standar nilai kinerja pegawai PUR BI

Nilai (%)	Kategori
80-90	Sangat baik
70-79	Baik
61-69	Cukup
60 ke bawah	Kurang

Sumber : Peraturan PUR BI, 2022

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan standar nilai kinerja SDM, nilai itu 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. Standar penilaian tersebut bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Rata-rata hasil penilaian kinerja pegawai PUR BI pada tahun 2021 - 2023

PERILAKU KERJA	2021			2022			2023		
	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	nilai	Skor (%)
Kedisiplinan	10	75	7,5	10	70	7	10	75	7,5
Tanggung jawab	10	70	7	10	60	6	10	70	7
Kerjasama	10	80	8	10	75	7,5	10	80	8
Kepemimpinan	10	70	7	10	60	6	10	70	7
HASIL KERJA									
Kualitas kerja	20	85	17	20	70	14	20	85	17
Kuantitas kerja	20	80	16	20	70	14	20	80	15
Keterampilan kerja	20	80	16	20	70	14	20	80	15
JUMLAH	100		78,5	100		68,5	100		76,5

Sumber : PUR BI, 2022.

Berdasarkan data pada tabel 2, 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 pegawai 76,5% 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 spiritualis 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.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah, ” **Apa Antesenden Dan Konsekuen Kepuasan Kerja**”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Spiritual leadership dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Spiritual leadership* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

a. Praktis

- Mengetahui kondisi karyawan, seperti pengaruh *spiritual leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- Menentukan strategi untuk mempertahankan karyawan yang diinginkan perusahaan
- Memberikan masukan dalam pengelolaan SDM, seperti pengelolaan yang tepat sasaran
- Meningkatkan kinerja karyawan
- Sebagai referensi dan pengetahuan untuk penelitian selanjutnya

b. Akademisi

- a. Dapat menambah literatur sehingga dapat berguna untuk menambah wawasan pengetahuan.

b. Merupakan suatu bahan kajian mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap masalah yang sama sebagai sumbangan karya ilmiah yang menambah kepustakaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup *spiritual leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja SDM. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. 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). Menurut Rizaldi (2021) Kinerja Karyawan adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian (Estiningsih, 2018). Mangkunegara (2018), Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya

Sedangkan menurut Hindardjo et al (2022) Kinerja Karyawan adalah tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam mencapai tujuan oleh manajemen dan divisi dalam organisasi

Menurut Pusparani (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan individual. Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan bahan mentah yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan akan mempunyai kinerja yang baik. Jika karyawan tersebut memiliki ketrampilan yang baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan. Usaha yang dicurahkan oleh karyawan bagi perusahaan adalah motivasi, etika kerja, kehadirannya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat ketrampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari apa yang dilakukan.

3. Dukungan organisasional.

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau

tidak dilakukan karyawan. Kinerja Karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

Indikator Kinerja Karyawan :

Sedangkan indikator Kinerja Karyawan menurut Hindardjo et al (2022) terdiri dari:

1. Kuantitas hasil kerja.
2. Kualitas hasil kerja.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan kerjasama.

2.2. 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.

Kepuasan kerja menurut Wibowo dalam Suryani (et al 2019) merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungannya tepat pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan menciptakan perasaan yang menyenangkan yang akan membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan tidak

merasa puas, karyawan akan bermalas-malasan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tidak mencapai tujuan perusahaan (Arianty, 2019). Jang dan Juliana (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci dalam memahami perilaku organisasi, dan yang sering di pelajari dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Zulkarnaen W dan Sofyan Y (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model penggantian karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk mempertahankan dapat karyawannya, seperti dapat memberikan balas jasa tinggi dan memahami halhal yang mampu membuat karyawannya merasa untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Dimensi Kepuasan Kerja Menurut Luthans dalam Anik Hermingsih (2020) mengemukakan terdapat 5 dimensi kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), upah (*pay*), prosedur operasional (*operating procedure*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*):

1. *The work it self. The work it self*, yaitu sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan karyawan suatu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. *Pay. Pay*, yaitu sejauh mana jumlah remunerasi finansial yang diterima dapat dilihat sebagai keadilan bagi orang lain dalam organisasi

3. *Operating Procedure. Operating Procedur*, yaitu panduan tertulis yang menggambarkan langkah-langkah yang harus diikuti dalam menjalankan tugas atau proses tertentu.
4. *Supervisions. Supervisons*, yaitu sejauh mana kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknik dan dukungan berperilaku dapat diterima.
5. *Co-workers. Co-workers*, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis ahli dalam pekerjaannya dan dapat memberikan dukungan secara sosial.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja dengan baik dan maksimal menurut As'ad dalam Anik Hermingsih (2020) adapun faktor kepuasan kerja :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
2. Keamanan kerja. Keamanan kerja sering disebut juga sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman akan mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja;
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Perusahaan dan manajemen, dimana perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai;
4. Pengawasan. Pengawasan bagi pegawai, pengawasan dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasan. Pengawasan yang buruk berakibat absensi dan turn over;
5. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Dimana hal yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;

6. Kondisi kerja Termasuk disini adalah kondisi kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir;

7. Aspek Sosial. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan;

8. Komunikasi Dimana komunikasi yang bagus antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal tersebut adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai. Keadaan tersebut akan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan;

9. Fasilitas. Termasuk didalamnya fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan bila di penuhi akan menimbulkan rasa puas.

Indikator Kepuasan Kerja menurut Stephen P. Robbins, (2015) meliputi:

Menurut Stephen P. Robbins, (2015) kepuasan kerja seseorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini :

1. Pekerjaan secara mental menantang Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan

gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan

2. Kondisi Kerja Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alatalat yang memadai.

3. Gaji atau Upah karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.

4. Kesesuaian Kepribadian Kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan Sekerja Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

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.

H3 : Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja SDM

2.3 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. Kepemimpinan spiritual mencakup sikap, nilai-nilai, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara inheren, sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan. Sebagai

kumpulan nilai, sikap dan perilaku akan memberikan motivasi kepada diri sendiri dan orang lain sehingga memiliki perasaan yang kuat untuk berperilaku inovatif sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan (Pio & Tampi, 2018). kepemimpinan spiritual adalah kombinasi dari sikap, perilaku, dan nilai-nilai untuk memenuhi kebutuhan spiritual diri sendiri dan orang lain berdasarkan panggilan melalui motivasi batin (Chang & Arisanti, 2022). Kepercayaan, keadilan, kejujuran, rasa terima kasih, dan keberanian sebagai kebajikan kepemimpinan Islam menunjukkan perilaku positif untuk mendapatkan kepercayaan di antara pengikut, pelanggan, dan pemangku kepentingan. Kepemimpinan spiritual adalah pemimpin yang merangsang inisiatif kerja karyawan untuk membangun visi organisasi, mempunyai keyakinan yang tinggi pada visi serta memberikan cinta altruistik untuk karyawan dalam upaya memenuhi kebutuhan spiritual, seperti realisasi diri, rasa hormat, dan penghargaan untuk meningkatkan kualitas individu dan organisasi (Fry, 2003; Yang et al., 2020).

Kepemimpinan spiritual menjadi penting untuk diintegrasikan dengan penerapan spiritualitas di tempat kerja. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk visioner, tetapi juga memiliki seperangkat nilai termasuk kepekaan hati nurani, karakter dan harapan yang kuat, dan keyakinan yang kuat untuk mengembangkan dan mengerahkan sumber daya secara menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritualitas tidak hanya tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai spiritualitas yang tinggi termasuk kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, dan kasih sayang, yang akan membentuk karakter dan moral pribadi dan organisasi agar dipercaya oleh masyarakat atau konsumen yang akan

menyebabkan di Madura dapat tumbuh dan berkembang lebih baik. Organisasi ekonomi yang berusia puluhan tahun menjadi pemimpin pasar adalah perusahaan yang visi dan misinya syarat nuansa spiritual (Mahyami, 2022; Collins dan Poras 2022). Fokus Kepemimpinan spiritual secara signifikan memotivasi para karyawan dan mengarahkan perilaku karyawan untuk berinovasi atas dasar kesalehan sosial (Fry, 2003; Zhang & Yang, 2020; Pio, 2022;

Greve & Taylor, 2000; Han et al., 1998; Li et al., 2018). Karena itu, organisasi berusaha mendorong perilaku inovatif dalam peran, kelompok, dan organisasi tanpa harus saling menjatuhkan sebagai bentuk ajaran ketuhanan. Maka hipotesis yang diterima berdasarkan

Indikator Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah kombinasi dari sikap, perilaku, dan nilai-nilai untuk memenuhi kebutuhan spiritual diri sendiri dan orang lain berdasarkan panggilan melalui motivasi batin (Chang & Arisanti, 2022).

Indikator :

- sikap
- perilaku
- nilai-nilai
- kebutuhan spiritual

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 cenderung 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 karyawannya dapat mendorong karyawannya 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 pekerjaannya 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. Oleh karena itu kami berhipotesis bahwa :

H1 : Spiritual leadership berhubungan positif dengan kepuasan kerja

2.4 Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi, khususnya kata “budaya” tidak hanya mengacu pada tradisi dan kebudayaan suatu daerah di Indonesia, tetapi juga mencakup karakteristik unik dari suatu organisasi. Karakteristik ini dapat dikatakan sebagai 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).

Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma yang menyatakan suatu organisasi dan mencakup semua keberagaman atau pluralisme. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah karakteristik yang ada dalam suatu kelompok dan digunakan sebagai panduan dalam perilaku mereka serta membedakannya dari kelompok lain. Ini berarti bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh sekelompok orang yang menganutnya Pasla, B. N. (2023).

Budaya organisasi biasanya melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, ekspektasi, dan nilai-nilai dalam organisasi, sehingga akan direfleksikan melalui kegiatan sehari-hari mereka, mulai dari interaksi dengan orang lain, cara kerja, dan ekspektasi di masa depan Pasla, B. N. (2023).

Teori Budaya Organisasi menurut Pasla, B. N. (2023) ada beberapa teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya: 1. Teori Sistem Budaya Organisasi (Edgar Schein) Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga tingkatan, yaitu tingkat simbol, tingkat perilaku, dan tingkat keyakinan. Tingkat simbol meliputi simbol-simbol yang digunakan oleh organisasi, tingkat perilaku meliputi cara-cara organisasi dalam menyelesaikan masalah, dan tingkat keyakinan meliputi keyakinan yang diyakini oleh anggota organisasi. 2. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi pada Hasil (Dennison) Budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan budaya organisasi yang berorientasi pada proses. Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil lebih menitikberatkan pada hasil yang diharapkan, sedangkan budaya organisasi yang berorientasi pada proses lebih menitikberatkan pada proses yang dilalui untuk mencapai hasil.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Eni Purwaningsih, dkk. (2020), indikator yang mempengaruhi Budaya Organisasi antara lain:

a. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Inovation and risk taking*) Pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

- b. Perhatian Terhadap Detail (*Attention to detail*) Para pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. Orientasi Pada Hasil (*Outcome orientation*) Dimana manajemen fokus kepada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi Pada Manusia (*People orientation*) Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya kepada manusia dalam organisasi.
- e. Orientasi Pada Tim (*Team orientation*) Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasar pada individu.
- f. Agresivitas (*Aggressiveness*) Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat bukannya bersantai-santai.

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:

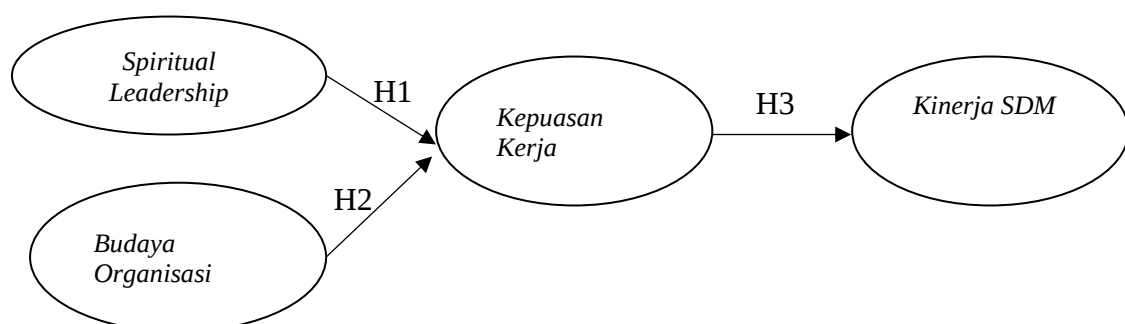
- 1) Pekerjaan: Di mana karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai ide inovasi nya;
- 2) Upah: Artinya upah yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan hasil yang dilakukan karyawan;
- 3) Pengawas: Artinya dengan pekerjaan yang berorientasi pada detail, maka perlu pengawasan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Qorfianalda & Wulandari, 2021), (Tambunan, 2020), (Feri et al., 2020).

H2 : Budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja

2.5 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian ini. Dapat dinyatakan bahwa pengaruh *spiritual leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Model empirik penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis 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 penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

3.2 Populasi dan Sampel

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).

3.3.Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar,2005). Dalam penelitian ini, sumber data berasal dari kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, kemudian dianalisis.

3.4.Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2005). Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data deskriptif dan data kuantitatif.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan informasi hanya mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisikan untuk data yang lebih besar dari populasi

(Nurgiyantoro, dkk, 2004). Analisis deskriptif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden.

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = $(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3$
= 1,3

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh sebagai hasil pengukuran atau penjumlahan (Nurgiyantoro dkk, 2004:27). Untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala Likert yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan (Sugiyono,2005:87).

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kemimpinan spiritual, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja dengan definisi masing-masing variabel

dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan spiritual adalah kombinasi dari sikap, perilaku, dan nilai-nilai untuk memenuhi kebutuhan spiritual diri sendiri dan orang lain berdasarkan panggilan melalui motivasi batin	a. sikap b. perilaku c. nilai-nilai d. kebutuhan spiritual	(Chang & Arisanti, 2022).
2	Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma yang menyatakan suatu organisasi dan mencakup semua keberagaman atau pluralisme	a. Inovasi dan Pengambilan Resiko b. Perhatian Terhadap Detail (<i>Attention to detail</i>) c. Orientasi Pada Hasil (<i>Outcome orientation</i>) d. Orientasi Pada Manusia (<i>People orientation</i>) e. Orientasi Pada Tim (<i>Team orientation</i>) f. Agresivitas	Eni Purwaningsih, dkk. (2020),
3	Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian.	1. Pekerjaan secara mental menantang 2. Kondisi Kerja 3. Gaji atau Upah 4. Kesesuaian Kepribadian 5. Rekan Sekerja	Stephen P. Robbins, (2015)
4	Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.	1. Kuantitas hasil kerja. 2. Kualitas hasil kerja. 3. Ketepatan waktu. 4. Kehadiran. 5. Kemampuan kerjasama.	Hindardjo et al (2022)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan

menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

Persepsi responden menurut Widodo (2010) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

3.6 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Latan dan Ghazali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2006). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit *t* dari PLS.

3.6.1. Model Measurement (Outer Model)

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji *internal consistency reability* (*cronbach alpha* dan *composite reability*), *covergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fornell Lacker*, *Cross Loading*, dan HTMT). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu :

a. Uji Validitas

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya $> 0,7$. Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor* $> 0,4$ dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin di ukur (Ghozali dan Latan, 2015). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang kurang dari 0,4 harus di eliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- 1) *Average Variance Extracted* (AVE) diharapkan $> 0,5$ menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (1981) dalam model yang

memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 1998; Hock & Ringle, 2006: 15) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran *Convergent Validity* dapat dikatakan baik.

- 2) *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas deskriminan 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 kurang dari 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.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada cronbach"s alpha cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi

menunjukkan tingkat kendalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas $> 0,7$ dapat diterima, dan nilai $> 0,8$ sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Relability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha*.

3.6.2 Model Structural (*Inner Model*)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

- a) Dapat diukur menggunakan nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. R^2 seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghazali (2011) nilai *R square* sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah. R^2 disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
- b) *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size* (F^2) selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini dianggap sebagai ukuran efek F^2 . Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 2010) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.
- c) 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

- d) Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghazali (2015) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value $< 0,05$ dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik $> 1,96$ (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*) $> 1,96$ (signifikan level 5%) dan $> 1,65$ (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulus dan Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan $> 0,60$ memberikan pengaruh yang sangat kuat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai di PUR BI sebanyak 100 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *microsoft form* kepada seluruh pegawai di PUR BI dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 100 pegawai. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 100 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	100	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	100%
Penyebaran Kuesioner Pegawai PUR BI	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 100. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, usia, dan lembaga pendidikan penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	100	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	98	98 %
Perempuan	2	2 %
Usia		
30-35 tahun	24	24 %
36-40 tahun	8	8 %
41-45 tahun	62	62 %
46-50 tahun	2	2 %
51-55 tahun	4	4%
Pendidikan terakhir		
S1	80	80 %
S2	20	20 %
Lama bekerja		
1-10 tahun	18	18 %
11-20 tahun	23	23 %
21-20 tahun	59	59 %

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 98 responden, sedangkan responden perempuan sebanyak 2 responden. Sebagian responden berumur antara 30-35 tahun sebanyak 24 responden, dan usia responden 36 sampai 40 tahun lebih sebanyak 8 responden, 41-45 sebanyak 62 responden, 46-50 tahun sebanyak 2 responden, usia 51-55 tahun sebanyak 4 responden. Pendidikan terakhir S1 sebanyak 80 responden, S2 sebanyak 20 responden dan lama bekerja 1-10 tahun sebanyak 18 responden, lama bekerja 11-20 tahun sebanyak 23 responden, dan lama bekerja 21-20 tahun sebanyak 59 responden.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = $(5 - 1) / 3 = 1,3$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership*

Spiritual leadership memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3. Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Spiritual Leadership*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X1.1	Sikap	4.560	Tinggi
X1.2	Perilaku	4.560	Tinggi
X1.3	Nilai-nilai	4.320	Tinggi
X1.4	Kebutuhan spiritual	4.500	Tinggi
	Rata-rata total	4,485	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata total *spiritual leadership* memiliki score 4,485 yang artinya responden dalam penelitian ini merpersepsikan bahwa kepemimpinan spiritual adalah pemimpin dengan memadukan nilai-nilai sosial-spiritual dan kriteria rasional dalam pengambilan

keputusan melalui penerapan visi, harapan, dan altruisme transenden. Kepemimpinan spiritual mencakup sikap, nilai dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara inheren, sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan.

Penilaian tertinggi pada indikator X1.1 dan X1.2 yaitu “Sikap dan perilaku” Dengan rata-rata mean sebesar 4,560. Hasil ini menunjukkan responden mempersepsikan bahwa sikap dan perilaku, pada kategori tinggi. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator X1.3 yaitu “Nilai-nilai”. Dengan rata-rata mean sebesar 4,320. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai pada pegawai PUR BI masih rendah.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Budaya Organisasi*

Variabel *Budaya Organisasi* memiliki 6 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel Budaya organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif *Budaya Organisasi (BDY)*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X2.1	<i>Inovasi dan Pengambilan Resiko</i>	4.250	Tinggi
X2.2	<i>Perhatian terhadap Detail (Attention to detail)</i>	4.490	Tinggi
X2.3	<i>Orientasi Pada Hasil (Outcome orientation)</i>	4.530	Tinggi
X2.4	<i>Orientasi Pada Manusia (People orientation)</i>	4.370	Tinggi
X2.5	<i>Orientasi Pada Tim (Team orientation)</i>	4.380	Tinggi
X2.6	<i>Agresivitas</i>	4.370	
	Rata-rata total	4,39	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata Budaya organisasi penelitian responden terhadap variabel termasuk dalam kriteria

tinggi dengan rata-rata total sebesar 4,39. Hasil ini menunjukkan bahwa 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.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator X2.3 yaitu “Orientasi Pada Hasil (*Outcome orientation*)”. Dengan rata-rata sebesar 4,530. Hasil ini menunjukkan bahwa Orientasi Pada Hasil (*Outcome orientation*) dinilai tinggi.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator X2.1 yaitu “*Inovasi dan Pengambilan Resiko*”. Dengan rata-rata sebesar 4,250. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan risiko itu dinilai tinggi.

Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan budaya organisasi.

4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja memiliki 5 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Z1.1	Pekerjaan secara mental menantang	4.300	Tinggi
Z1.2	Kondisi Kerja	4.450	Tinggi
Z1.3	Gaji dan upah	4.350	Tinggi
Z1.4	Kesesuaian kepribadian	4.220	Tinggi

Z1.5	Rekan Kerja	4.450	Tinggi
Rata-rata total		4,354	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata penelitian responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 4,354 sebagai Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator Z1.2 dan Z1.5 yaitu “Kondisi Kerja dan Rekan Kerja”. Dengan rata-rata sebesar 4,450. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi kerja dan rekan kerja.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator Z1.4 yaitu “Kesesuaian kepribadian”. Dengan rata-rata sebesar 4,220 artinya kesesuaian kepribadian dinilai rendah. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel *Kinerja Karyawan* memiliki 5 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.6. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Y1.1	Kuantitas Hasil Kerja	4.430	Tinggi
Y1.2	Kualitas Hasil Kerja	4.060	Tinggi
Y1.3	Ketepatan Waktu	4.340	Tinggi
Y1.4	Kehadiran	4.460	Tinggi

Y1.5	Kemampuan kerjasama	4.540	Tinggi
	Rata-rata total	4,366	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata penelitian responden terhadap variabel yaitu termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 4,366. Rata-rata tinggi menunjukkan bahwa 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.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator Y1.5 yaitu “kemampuan kerjasama”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 4,540. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan kerjasama itu dinilai tinggi.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator Y1.2 yaitu “Kualitas hasil kerja”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 4,060 . Hasil menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja itu dinilai rendah. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

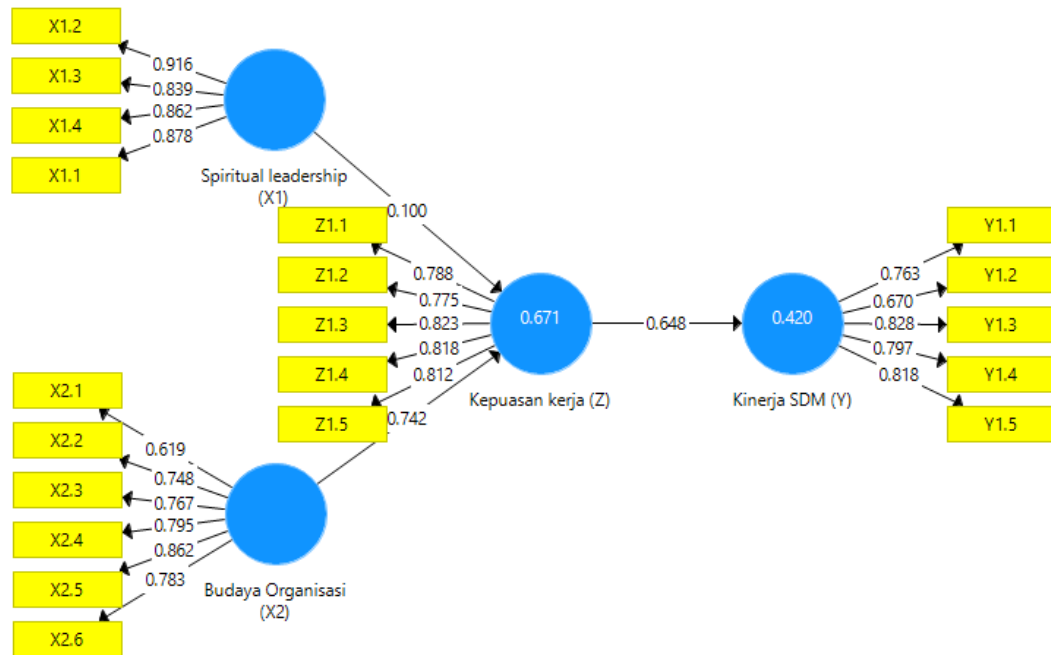
4.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal*

Consistency Reliability (cronbach alpha dan composite reliability), Convergent Validity (indikator reliability dan AVE), dan discriminant validity (Fonell Lacker, cross Loading, dan HTMT).



Gambar 4.1
Pengujian Model Pengukuran

4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refleksi 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 4. 11. 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 4.11 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 4. 12. 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 $> 0,50$.

4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *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 interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu $> 0,70$.

Tabel 4. 13. 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 4.13 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.

4.3.1.3.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. 14. 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 4.14 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 4. 15. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X2)	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Valid
Kinerja SDM (Y)	Valid
<i>Spiritual leadership</i> (X1)	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel *spiritual leadership*, *budaya organisasi*, *kepuasan kerja*, *kinerja SDM* memiliki validitas diskriminan yang valid.

Tabel 4. 16. *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.

4.3.2. 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.

4.3.2.1. 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 4. 17. 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 4.17 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 R² 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 diinterpretasikan 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 R² berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

4.3.2.2.Effect Size (F-square)

Effect Size (F-square), mengevaluasi *Effect Size* (F²) selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² 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 4. 18. 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		

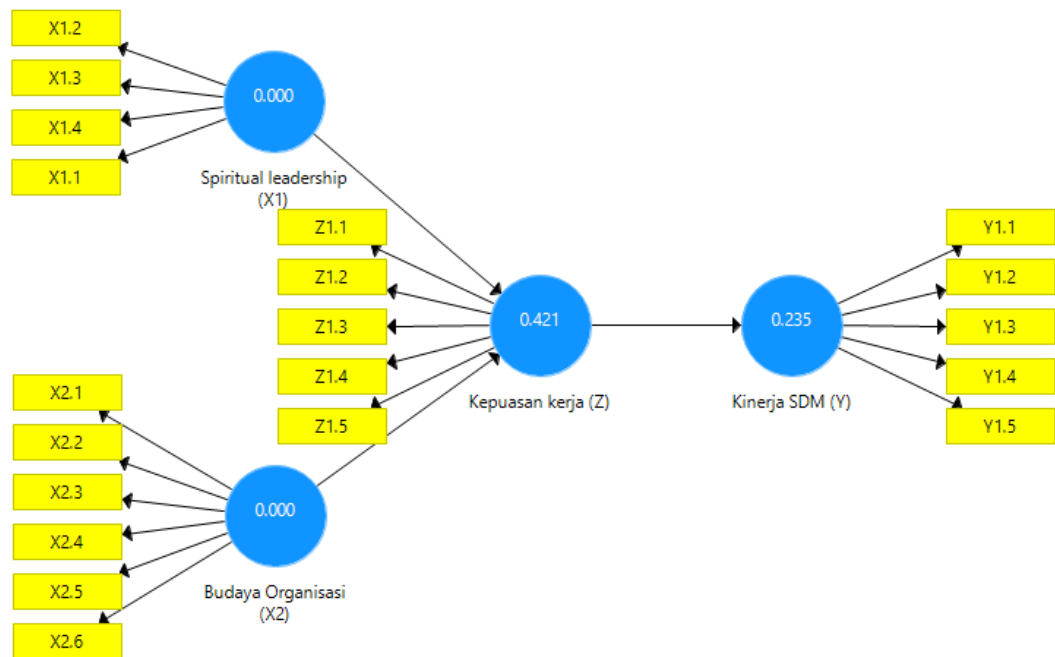
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

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).

4.3.2.3. 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 4. 2.
Hasil Blindfolding

Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya 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 4.19. 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

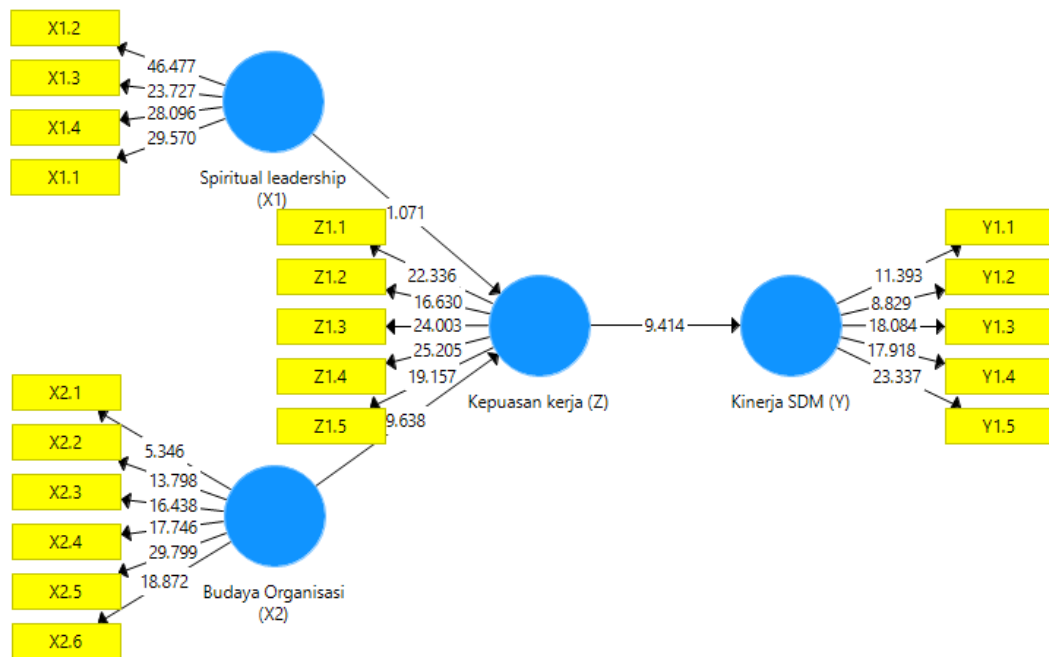
Variabel	CV Communality	CV Redudancy
Budaya Organisasi (X2)	0,423	
Kepuasan kerja (Z)	0,461	0,421
Kinerja SDM (Y)	0,401	0,235
Spiritual leadership (X1)	0,593	

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 Q² 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*.

4.3.2.4. Uji Hipotesis



Gambar 4. 3
Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien 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 bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan

diterima jika nilai signifikansi $t\text{-value} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ maka dapat dikatakan H_a diterima dan H_0 ditolak dan sebaliknya.

Tabel 4. 20. 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 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefesien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat diinterpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4. 21. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Spiritual leadership</i> 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

a. 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 $t\text{-statistik}$ sebesar 2,071 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan

demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja diterima.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,742 dengan nilai t-statistik sebesar 9,638 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diterima.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,648 dengan nilai t-statistik sebesar 9,414 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja SDM **diterima**.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

1.4.1 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 berpengaruh 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 cenderung 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 karyawannya dapat mendorong karyawannya 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 pekerjaannya 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.

1.4.2 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).

1.4.3 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.

BAB V PENUTUP

5.1. 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 sprititual 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.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada pegawai PUR BI. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel *spiritual leadership* penilaian terendah terdapat pada indikator X1.3 yaitu “nilai-nilai”. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan nilai-nilai agar pegawai PUR BI dapat pandangan atau keyakinan yang dianut oleh individu atau masyarakat mengenai apa yang dianggap penting, baik, atau benar dalam kehidupan. Nilai-nilai ini dapat mempengaruhi tindakan dan perilaku seseorang atau kelompok, membentuk etika, dan memainkan peran penting dalam membentuk budaya dan norma sosial.

2. Pada variable budaya organisasi penilaian terendah terdapat pada indikator X2.1 yaitu “inovasi dan pengambilan risiko”. Sebaiknya perusahaan dapat memberikan ruang di mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko. Inovasi adalah proses pembaharuan, pemanfaatan, atau pengembangan dengan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Inovasi juga dapat diartikan sebagai penemuan baru dalam teknologi atau kemampuan untuk memperkenalkan temuan baru. Sementara itu, pengambilan risiko adalah tindakan seorang yang berani memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk bertindak, meskipun tidak ada kepastian keberhasilan. Keberanian mengambil risiko merupakan elemen penting untuk mendorong inovasi. Dengan mengambil risiko, pegawai dapat mencoba ide-ide baru dan inovatif, yang dapat menghasilkan karya untuk perbaikan termasuk efisiensi proses bisnis.
3. Pada variable kepuasan kerja penilaian terendah terdapat pada indikator X1.4 yaitu “kesesuaian kepribadian”. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan kecocokan antara ciri-ciri kepribadian seseorang dengan ciri-ciri kepribadian lingkungannya, seperti organisasi atau pekerjaan. Kepribadian adalah karakteristik dan perilaku yang membentuk penyesuaian seseorang terhadap kehidupan. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh sifat utama, minat, dorongan, nilai, konsep diri, kemampuan, dan pola emosional.
4. Pada variable kinerja SDM, penilaian terendah terdapat pada indikator Y1.2 yaitu “Kualitas hasil kerja” sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan standar pekerjaan yang dipenuhi oleh individu, tim, departemen, atau

organisasi secara keseluruhan. Kualitas kerja dapat diukur dengan melihat seberapa efektif dan efisien pekerjaan dilakukan untuk mencapai tujuan satuan kerja melalui Indikator Capaian Kinerja (ICK).

4.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menyarankan :

Keterbatasan pada variabel Kepuasan Kerja dengan indikator penilaian terendah (Kesesuaian Kepribadian) menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara kepribadian karyawan dengan budaya, nilai, atau tuntutan pekerjaan di organisasi.

Beberapa kemungkinan penyebabnya adalah:

- Karyawan merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan minat atau nilai pribadinya, sehingga sulit untuk merasa nyaman dan termotivasi.
- Lingkungan kerja kurang mendukung karakter dan gaya kerja individu, misalnya budaya kerja yang terlalu kompetitif bagi mereka yang lebih nyaman bekerja dalam tim kolaboratif.
- Kurangnya fleksibilitas dalam organisasi, sehingga karyawan sulit menyesuaikan diri atau mengekspresikan kepribadian mereka dalam pekerjaan.

Dampaknya, karyawan bisa merasa tidak terlibat, kurang termotivasi, dan bahkan mengalami stres, yang berujung pada penurunan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi bisa menerapkan proses rekrutmen yang lebih selektif, meningkatkan

program pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif serta fleksibel.

Berikut adalah beberapa rekomendasi **future research** terkait variabel Spiritual Leadership, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan:

1. Pengembangan Model Penelitian

- Menambahkan variabel moderasi atau mediasi, seperti *employee engagement*, *job satisfaction*, atau *work-life balance* untuk melihat pengaruh yang lebih kompleks.
- Menguji peran gaya kepemimpinan lain dalam memperkuat hubungan antara spiritual leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Metode dan Pendekatan Penelitian

- Menggunakan metode longitudinal study untuk melihat dampak jangka panjang dari spiritual leadership terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan.
- Melakukan penelitian dengan pendekatan mixed-methods (kuantitatif & kualitatif) guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait pengalaman subjektif karyawan.

3. Lingkup dan Konteks Penelitian

- Menguji model penelitian ini dalam industri atau sektor yang berbeda, seperti sektor pendidikan, kesehatan, atau manufaktur untuk melihat apakah hasilnya tetap konsisten.

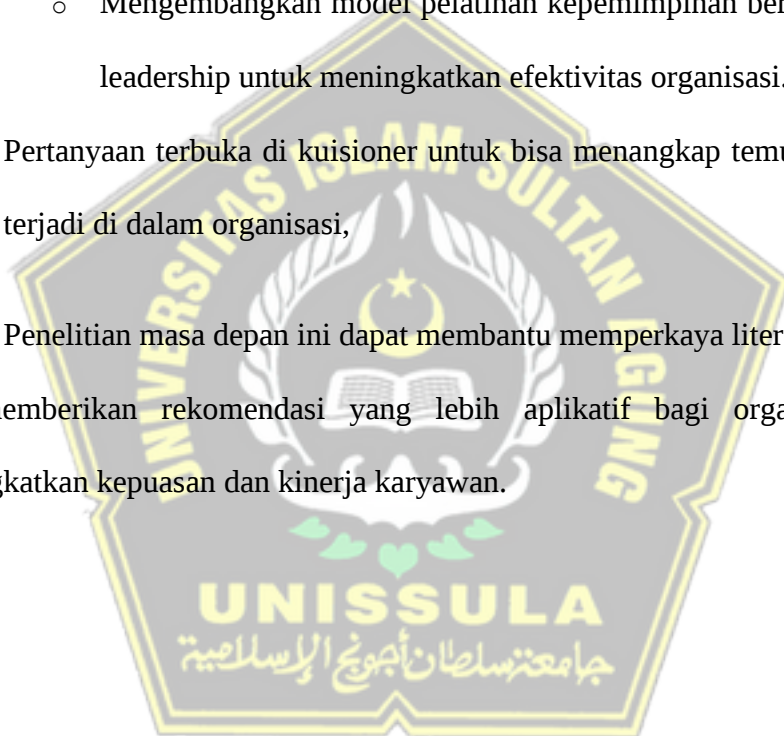
- Membandingkan penelitian ini dalam konteks budaya yang berbeda, misalnya perbedaan antara perusahaan multinasional dan perusahaan lokal.

4. Implikasi Praktis dan Aplikasi

- Meneliti bagaimana implementasi strategi spiritual leadership dan budaya organisasi dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- Mengembangkan model pelatihan kepemimpinan berbasis spiritual leadership untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

5. Pertanyaan terbuka di kuisioner untuk bisa menangkap temuan unik yang terjadi di dalam organisasi,

Penelitian masa depan ini dapat membantu memperkaya literatur akademik dan memberikan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

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>

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.

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>

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>

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. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>

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>

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>

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/>

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.

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>

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>

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>

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>

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>

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>

