

**MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PERAN
SPIRITUAL LEADERSHIP DAN KEBERSYUKURAN
TERHADAP KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh:
SINTA KUSUMA DEWI
NIM. 20402300293**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN ASUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PERAN *SPIRITUAL*
LEADERSHIP DAN KEBERSYUKURAN TERHADAP
KINERJA SDM**

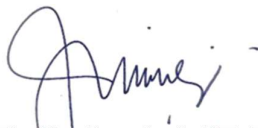
Disusun oleh:

**SINTA KUSUMA DEWI
NIM. 20402300293**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 3 Mei 2025

Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si

NIK. 210492029

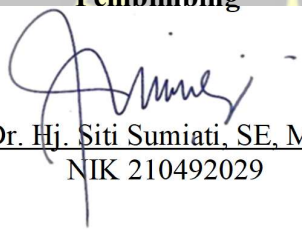
LEMBAR PENGUJIAN
MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PERAN
***SPIRITUAL LEADERSHIP* DAN KEBERSYUKURAN**
TERHADAP KINERJA SDM

Disusun Oleh:
SINTA KUSUMA DEWI
NIM. 20402300293

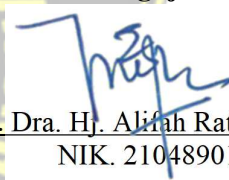
Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 3 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

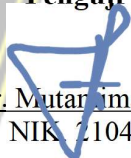
Pembimbing


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK 210492029

Penguji I


Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

Penguji II


Prof. Dr. Mutar Jimah, SE, MSi
NIK. 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 3 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

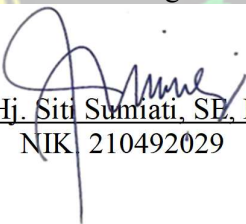
Nama : Sinta Kusuma Dewi
NIM : 20402300293
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Mediasi Kepuasan Kerja dalam Peran *Spiritual Leadership* dan Kebersyukuran Terhadap Kinerja SDM“. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 3 Mei 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Dr. Hj. Siti Sumtati, SE, M.Si
NIK 210492029


Sinta Kusuma Dewi
NIM. 20402300293

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Sinta Kusuma Dewi
NIM : 20402300293
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**Mediasi Kepuasan Kerja dalam Peran
Spiritual Leadership dan Kebersyukuran
Terhadap Kinerja SDM**

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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 3 Mei 2025

Yang menyatakan



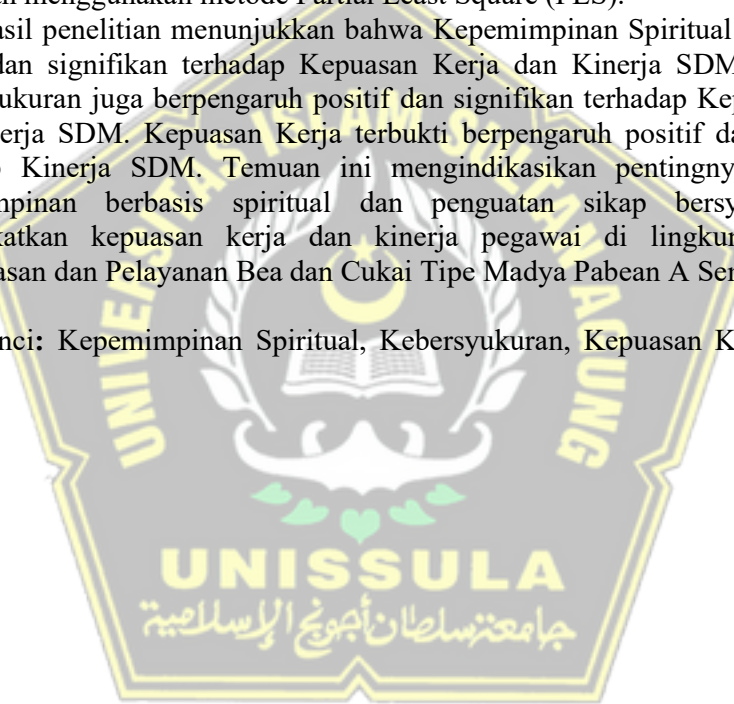
Sinta Kusuma Dewi
NIM. 20402300293

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan memperkuat teori yang menjadi landasan penelitian, sehingga termasuk dalam jenis explanatory research. Fokus penelitian ini terletak pada pengujian hubungan antarvariabel, yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang. Sampel penelitian sebanyak 150 responden diambil dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria pengalaman kerja minimal lima bulan dan berstatus sebagai pegawai tetap. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara, dengan instrumen menggunakan skala Likert 1 hingga 5. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM. Selain itu, Kebersyukuran juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan pentingnya penerapan kepemimpinan berbasis spiritual dan penguatan sikap bersyukur untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Kata kunci: Kepemimpinan Spiritual, Kebersyukuran, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM,

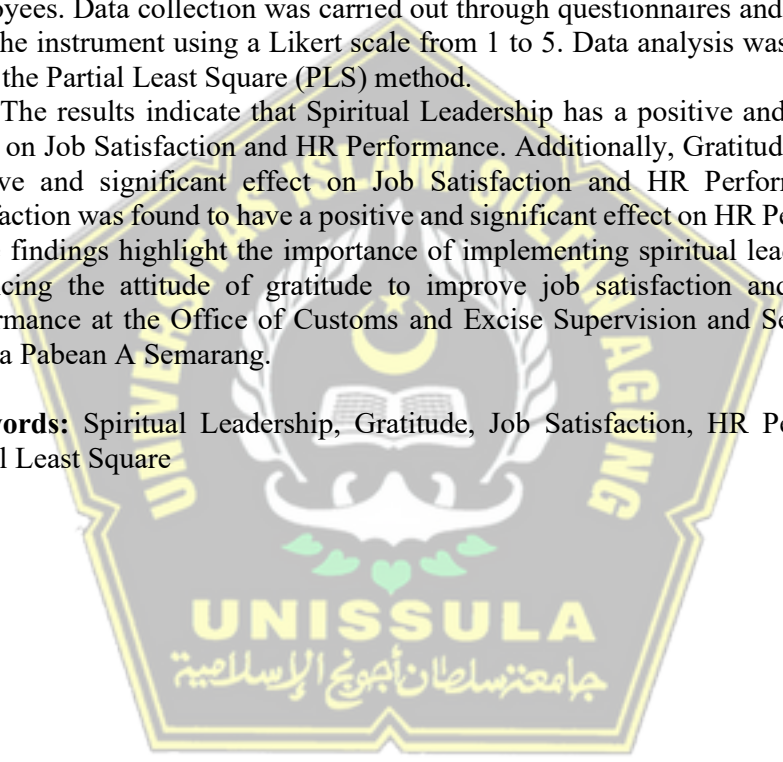


ABSTRACT

This study aims to test hypotheses and strengthen the theory used as the foundation of the research, thus falling under the category of explanatory research. The focus of this research is on testing the relationships between variables, conducted with a descriptive quantitative approach. The population of this study consists of all human resources (HR) at the Office of Customs and Excise Supervision and Service Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 employees. A sample of 150 respondents was selected using purposive sampling based on the criteria of having at least five months of work experience and being permanent employees. Data collection was carried out through questionnaires and interviews, with the instrument using a Likert scale from 1 to 5. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results indicate that Spiritual Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction and HR Performance. Additionally, Gratitude also has a positive and significant effect on Job Satisfaction and HR Performance. Job Satisfaction was found to have a positive and significant effect on HR Performance. These findings highlight the importance of implementing spiritual leadership and enhancing the attitude of gratitude to improve job satisfaction and employee performance at the Office of Customs and Excise Supervision and Service Type Madya Pabean A Semarang.

Keywords: Spiritual Leadership, Gratitude, Job Satisfaction, HR Performance, Partial Least Square



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan berbagai rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Mediasi Kepuasan Kerja dalam Peran *Spiritual Leadership* dan Kebersyukuran Terhadap Kinerja SDM”.

Selesainya Tesis ini tidak lepas dari peran serta berbagai pihak, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di Kampus Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Unissula yang dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, penuh semangat dan keteladanan.
3. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si. selaku Pembimbing yang luar biasa telah mengarahkan, membimbing, membantu penulis dengan penuh kesabaran serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Almarhum Bapak H. Sutrisno dengan nasehat, doa dan dukungannya, yang tidak bisa menunggu sampai proses ini selesai, Al-Fatihah.
5. Suami tercinta Budi Prasetyo dengan restu serta doa yang selalu memberi semangat dan dukungannya.
6. Mbak Ratna dan Mas Yayit, Dik Herwin dan Dik Ariyo, Yaya, Benita, Manik, Fadhil serta Ara dengan bantuan, doa dan dukungannya.
7. Kepala Kantor, Pejabat serta Pegawai KPPBC TMP A Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
8. Rekan – rekan Kelas 79C MM yang luar biasa, telah berjuang dan belajar bersama dalam menyelesaikan studi S2 ini.
9. Pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang mendampingi, membantu, memfasilitasi penulis selama menempuh studi

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 3 Mei 2025

Penyusun



Sinta Kusuma Dewi
NIM. 20402300293



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja SDM.....	8
2.2. Kepemimpinan Spiritual.....	10
2.3. Kebersyukuran.....	12
2.4. Kepuasan Kerja.....	14
2.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	17
2.6. Model Empirik Penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Populasi dan Sampel.....	23
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	24
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	26
3.6. Metode Analisis Data.....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35

4.1.	Deskripsi Responden.....	35
4.2.	Analisis Deskripsi Data Penelitian.....	38
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	44
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	55
4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	57
4.6.	Pembahasan.....	64
BAB V PENUTUP.....		73
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	73
5.2.	Implikasi Teoritis.....	75
5.3.	Implikasi Manajerial.....	77
5.4.	Limitasi Penelitian.....	79
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	79
Daftar Pustaka.....		81
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....		88
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		94
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....		95
Lampiran 4. Full Model PLS.....		99
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		101
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....		104



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dalam peranannya sebagai pembantu industri dan fasilitator perdagangan, secara aktif berupaya meningkatkan kesadaran masyarakat, khususnya di antara pelajar dan mahasiswa, mengenai regulasi kepabeanan dan cukai. Tujuan dari inisiatif ini adalah untuk memperdalam pemahaman mengenai regulasi tersebut, yang akan membantu mengurangi insiden pelanggaran dan memastikan perlindungan hak-hak negara. Pelajar dan mahasiswa diakui sebagai segmen penting yang mampu memahami dan menyebarkan pengetahuan ini ke lingkungan yang lebih luas.

Dalam ranah perdagangan internasional, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memainkan peran vital dalam mengawasi serta memfasilitasi ekspor dan impor. Sebagai fasilitator perdagangan dan pembantu industri, lembaga ini berupaya memajukan ekonomi nasional melalui kegiatan ekspor dan impor. Selain itu, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bertindak sebagai pelindung masyarakat, melindungi mereka dari barang-barang ilegal dan berbahaya dengan melakukan pengawasan ketat di perbatasan dan perairan Indonesia.

Kapasitas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai pengumpul penerimaan, berkontribusi pada penerimaan negara melalui sektor

kepabeanan dan cukai. Pendapatan negara berasal dari tiga sumber utama: pertama adalah pajak yang mencakup bea dan cukai; kedua adalah penerimaan negara bukan pajak (PNBP), yang berasal dari berbagai sumber seperti pemanfaatan sumber daya alam dan pengelolaan barang milik negara; dan ketiga adalah pendapatan dari hibah. Dalam mengumpulkan pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memerlukan dukungan dan keterlibatan aktif dari masyarakat.

Penerimaan negara setiap tahun mengalami fluktuatif. Realisasi penerimaan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang (KPPBC TMP A Semarang) sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1.1. Nilai Kinerja Organisasi

No.	PERSPEKTIF / SS / IKU		Target 2024	s.d. Juli 2024			s.d. Agustus 2024		
				T	R	Indeks	T	R	Indeks
STAKEHOLDER PERSPECTIVE				112,82			102,70		
SS-1 Insentif Fiskal yang Tepat Sasaran				120			120		
1	1a-CP	Persentase keberhasilan pemberian fasilitas kepabeanaan	84,5%	Q3: 71%	105,93%	120	Q3: 71%	105,94%	120
SS-2 Dukungan Terhadap Perekonomian yang Optimal				120			120		
2	2a-CP	Persentase efektivitas asistensi UMKM berorientasi ekspor	82%	Q3:41%	84,4%	120	Q3:41%	84,4%	120
SS-3 Penerimaan Negara dari Sektor Kepabeanaan dan Cukai yang Optimal				91,30			81,33		
3	3a-CP	Persentase realisasi penerimaan kepabeanaan dan cukai	100%	M7: 50,40%	44,78%	88,85%	M8: 65,82%	53,53%	81,33%
SS-4 Sinergi Pengawasan dan Penegakan Hukum Kepabeanaan dan Cukai yang Efektif				120			89,48		
4	4a-CP	Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanaan dan cukai	80%	Q3: 67%	60,67%	90,55	Q3: 67%	59,95%	89,48

Terdapat ketidaksesuaian antara target dan realisasi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai, yang mencerminkan penurunan kinerja SDM di KPPBC TMP A Semarang. Pada Juli 2024, realisasi mencapai 44,78% dari target 50,40%, menghasilkan indeks capaian 88,85%. Meskipun mendekati target, perbedaan mulai terlihat. Pada Agustus 2024, perbedaan ini semakin besar, dengan realisasi hanya 53,53% dari target

65,82%, dan indeks turun menjadi 81,33%. Jika tidak ada tindakan segera, capaian akan semakin jauh dari target tahunan, berisiko menghambat tujuan strategis jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk memperbaiki kinerja SDM melalui dukungan manajemen yang lebih baik. Kinerja organisasi ini sangat terkait erat dengan kinerja individu, karena pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dihasilkan dari kinerja setiap individu.

Era globalisasi yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja SDM yang optimal sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing perusahaan. Salah satu pendekatan yang mulai mendapat perhatian adalah penerapan kepemimpinan spiritual yang dinilai memiliki nilai-nilai etis dan moral yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memfasilitasi proses transformasi organisasi pembelajar dalam memperoleh kesuksesan yang berkelanjutan. Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mental dan kesehatan mental pengikutnya (Nurhidayati et al., 2020). Kepemimpinan spiritual dapat memperkuat kekuatan mental karyawan, memiliki efek unik dalam mengatasi masalah spiritual seperti kekosongan spiritual, kehilangan iman dan gangguan nilai (Xinyu & Zhihua, 2020).

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengubah perspektif seseorang, hal ini membutuhkan tingkat keingintahuan, pikiran terbuka, pertanyaan terus menerus dan refleksi teratur (Zsolnai & Illes, 2017). Proses

memahami dan menghadapi diri sendiri, bertanggung jawab atas pikiran, perasaan, emosi, dan tindakannya sendiri, seseorang membutuhkan tingkat kesadaran di mana seseorang mengalami kesatuan dengan semua yang hidup melalui cinta dan kasih sayang dan kekuatan kreativitas (Zsolnai & Illes, 2017).

Para pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi dan arahan serta menumbuhkan sikap dan perilaku positif di antara seluruh anggota organisasi (Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020a). Menurut (L. W. Fry, 2003a) Spiritualitas muncul sebagai prasyarat dari proses ini dan sumber kreativitas menciptakan pengalaman keterikatan (*engagement*) dan keutuhan (Zsolnai & Illes, 2017).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan spiritual terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk diteliti. Diantaranya adalah Kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja secara langsung (Supriyanto & Ekowati, 2020). Hasil ini berbeda dengan (Wang et al., 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kontroversi tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal, kepemimpinan spiritual perlu dikombinasikan dengan faktor-faktor lain, seperti kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja SDM kinerja (Alam & Asim, 2019). Setiap individu diharapkan dapat menemukan kepuasan kerja di lingkungannya, yang tentu saja merupakan masalah pribadi karena mereka memiliki tingkat kepuasan yang berbeda

sesuai dengan standar yang berlaku untuk masing-masing dari mereka (Gillespie et al., 2016). Banyak aspek pekerjaan disesuaikan dengan keinginan individu, yang meningkatkan tingkat kepuasan yang dirasakan (Dorenkamp & Ruhle, 2019).

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja sering mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya dibandingkan dengan prospek masa depan (Nur et al., 2018). Persepsi kepuasan kerja biasanya diartikan sebagai manifestasi atau penilaian terhadap faktor-faktor eksternal, seperti gaji dan dukungan atasan, posisi pekerjaan, kompensasi, prospek karier, dan gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, sifat pekerjaan itu sendiri, dan penghargaan kerja, kriteria penilaian gaji dan faktor-faktor kepuasan kerja eksternal lainnya (Judge et al., 2000).

Kepuasan seringkali dikaitkan dengan rasa syukur. Konsep Shukr dalam Islam tidak hanya relevan dalam kehidupan personal tetapi juga memiliki implikasi signifikan dalam konteks organisasi. Sifat-sifat seperti kesabaran dan rasa syukur memengaruhi bagaimana individu, termasuk karyawan, menghadapi tantangan dan peluang dalam kehidupan sehari-hari. Dengan mengintegrasikan wawasan dari perspektif tradisional dan penelitian kontemporer, Shukr dapat dikembangkan menjadi kerangka kerja holistik yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga produktivitas dalam berbagai konteks. Karyawan yang bersyukur cenderung lebih menghargai kebijakan, fasilitas, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Misalnya, rasa syukur atas pelatihan, penghargaan, atau

pengakuan dari atasan dapat meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

1.2. Perumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “bagaimana peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan implementasi *spiritual leadership* dan kebersyukuran (*gratitude*) terhadap kinerja SDM”. Pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh implementasi *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja?
- 2) Bagaimana pengaruh implementasi *spiritual leadership* terhadap kinerja SDM?
- 3) Bagaimana pengaruh kebersyukuran terhadap kepuasan kerja?
- 4) Bagaimana pengaruh kebersyukuran terhadap kinerja SDM?
- 5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh *spiritual leadership*, kebersyukuran dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM sebagaimana berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh implementasi *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.

- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh implementasi *spiritual leadership* terhadap kinerja SDM.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh kebersyukuran terhadap kepuasan kerja.
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh kebersyukuran terhadap kinerja SDM.
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoritis ini dapat berperan bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan implementasi *spiritual leadership* dan kebersyukuran (*gratitude*) terhadap kinerja SDM serta dapat digunakan sebagai penunjang referensi dalam penelitian lainnya.
- 2) Manfaat praktis dapat digunakan sebagai metode alternatif dalam menyusun kebijakan pimpinan dalam meningkatkan kinerja SDM dalam suatu organisasi secara umum, secara khusus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al., 2019), kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al., 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018a).

Tidak sedikit penelitian tentang indikasi positif kinerja sumber daya manusia yang telah dilakukan seperti yang diungkapkan (Muda et al., 2017), kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya didukung pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimilikinya, begitu juga yang diungkapkan oleh Mangkunegaran 2012 dalam (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018b), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kinerja menurut (Shields et al., 2015) adalah proses penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek / standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Dari

definisi tersebut dapat dilihat bahwa kinerja suatu organisasi terkait dengan sejauh mana organisasi mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil dari proses kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Choi, 2020).

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al., 2019), kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al., 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018a).

Untuk memudahkan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia peneliti akan mengadopsi Indikator antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan perlunya pengawasan (Sudiantha et al., 2017) yaitu:

- 1) Kualitas. Indikator ini akan mengukur apakah hasil kerja yang dicapai dapat sesuai target atau harapan organisasi,
- 2) Kuantitas. Untuk mengetahui seberapa banyak hasil kerja yang dapat diperoleh sesuai target kinerja,
- 3) Perlunya Pengawasan. Untuk melihat seberapa perlu pegawai perlu diawasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan yang terakhir

- 4) Pengaruh Interpersonal. Untuk mengukur apakah pegawai dapat mendapatkan rasa nyaman, bangga dan keinginan bekerja sama dengan pegawai lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan hasil dari penggabungan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman SDM yang dipengaruhi oleh kolaborasi antar sesama pegawai serta kerjasama dengan pimpinan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan Pengaruh Interpersonal (Sudiantha et al., 2017).

2.2. Kepemimpinan Spiritual

Spiritual Leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada dimensi spiritualitas dan nilai-nilai moral dalam konteks organisasional (Egel & Fry, 2017). Model ini diusulkan oleh J. Oswald Sanders pada tahun 1967 dan kemudian diperluas oleh beberapa peneliti, termasuk (Burkhart et al., 2008; Fairholm, 1996; L. W. Fry, 2003b). *Spiritual Leadership* melibatkan pengaruh seseorang terhadap orang lain dengan tingkat spiritualitas yang tinggi yang melibatkan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai, etika, dan tujuan hidup yang melebihi kepentingan materi (Sanders, 2007).

Spiritual Leadership menawarkan pendekatan yang unik dalam pengembangan kepemimpinan, menekankan nilai-nilai moral, pelayanan, dan keseimbangan psikologis (Sanders, 2007). *Spiritual Leadership* dapat diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang lebih mengutamakan

kecerdasan spiritual, yang melibatkan dimensi rohaniah, jiwa, hati nurani, dan keberadaan batiniah. Fry menggambarkan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan tugas menciptakan suatu visi di mana anggota organisasi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, dan berkontribusi untuk menciptakan perubahan positif (Fry, 2003b; Fry & Ph, 2006).

Pemimpin spiritual berupaya membangun budaya sosial atau organisasi yang didasarkan pada cinta altruistik, di mana hubungan antara pemimpin dan pengikut ditandai oleh perhatian, kepedulian, dan penghargaan saling-menyalang (Yang & Fry, 2018). Dengan demikian, anggota organisasi merasakan keterlibatan, pemahaman, dan penghargaan.

Studi Fry *et al.* (2005) mengenai model kausal *spiritual leadership theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan *organizational outcomes*, yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh (Matherly & Tarleton, 2006) adalah: *vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience)*. Dikemukakan juga bahwa nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (Sulistyo, 2009)) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion dan integrity*.

Secara keseluruhan, *Spiritual Leadership* dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam

praktik kepemimpinan sehari-hari. Fry (Fry, 2003b) menyebutkan beberapa karakteristik utama *Spiritual Leadership*, Visi (*Vission*); *Hope / Faith*; Cinta altruistik (*altruistic love*); Arti (*meaning*); Keanggotaan (*membership*). Dengan demikian, *Spiritual Leadership* menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai spiritual menjadi landasan utama dalam membimbing dan memotivasi anggota organisasi.

2.3. Kebersyukuran

Rasa syukur dalam konteks konvensional didefinisikan sebagai "emosi yang muncul ketika seseorang (penerima manfaat) menyadari bahwa orang lain (pemberi manfaat) atau sumber tertentu dengan sengaja bertindak untuk meningkatkan kesejahteraan penerima manfaat" (Akgün et al., 2016a). Dalam studi empiris, rasa syukur sering dikaitkan dengan berbagai variabel meskipun sifatnya mencerminkan kondisi internal individu (Cortini et al., 2019). Banyak cendekiawan menganggap rasa syukur sebagai salah satu komponen penting dalam kehidupan yang baik ((Badri et al., 2022; Chen et al., 2023; Effendi et al., 2021). Kehidupan yang bermakna sering kali menunjukkan faktor-faktor yang secara langsung atau tidak langsung menjadi elemen rasa syukur atau penghargaan (Badri et al., 2022).

Dalam Islam, konsep rasa syukur dikenal sebagai *Shukr*, yang berarti rasa syukur, pujian, atau penghargaan yang ditujukan kepada Allah (Sang Pencipta) atau ciptaan-Nya, baik melalui ucapan, tindakan, maupun keduanya (S. A. Ali et al., 2020). Ajaran Islam, berdasarkan Al-Quran dan Sunnah Nabi Muhammad SAW, menekankan pentingnya dua aspek utama, yaitu *Sabr*

(kesabaran) dan *Shukr* (rasa syukur). Dua hal ini harus diamalkan dalam setiap keadaan.

Umat Islam diajarkan untuk bersabar dalam menghadapi ujian dengan kepercayaan bahwa Allah tidak akan membebani hamba-Nya melebihi kemampuan mereka (Al-Baqarah 2:286). Kesabaran ini diyakini dapat mengurangi dosa jika diiringi dengan rasa syukur (Ale-Imran 3:135). Selain itu, ujian duniawi dipandang sebagai berkah tersembunyi yang dapat menyelamatkan seorang Muslim dari penderitaan yang lebih besar di akhirat (Al-Anfal 8:25).

Rasa syukur diwajibkan dalam setiap keadaan dan menjadi dasar bagi kesabaran. Dalam pandangan Islam, rasa syukur bukan hanya sebatas pengakuan, tetapi mencakup berbagai dimensi yang menyatu dalam kehidupan seorang Muslim, termasuk dalam konteks tempat kerja. (Al-Ghazālī, 2011) mengklasifikasikan *Shukr* menjadi tiga bentuk utama:

1. *Shukr Bi'l-Qalb* (Rasa Syukur Melalui Hati): Merupakan rasa syukur yang dirasakan dalam hati, di mana seorang Muslim menyadari nikmat yang diberikan oleh Allah dan merasa berutang budi kepada-Nya.
2. *Shukr Bi'l-Lisan* (Rasa Syukur Melalui Ucapan): Rasa syukur ini diungkapkan secara verbal, baik kepada Allah atas nikmat-Nya maupun kepada orang lain yang membantu secara langsung atau tidak langsung.
3. *Shukr Bi'l-Badan Wa'l-Arkan* (Rasa Syukur Melalui Perbuatan): Mengungkapkan rasa syukur dengan tindakan, yaitu menjalankan apa yang diperintahkan oleh Allah dan menjauhi apa yang dilarang-Nya.

Kebersyukuran dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai dan bersyukur atas kesempatan, fasilitas, atau dukungan yang diberikan oleh organisasi, atasan, maupun rekan kerja. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kebersyukuran dalam penelitian ini menggunakan item kuestioner yang dikembangkan oleh (Akgün et al., 2016b) Indikator kebersyukuran adalah yaitu :

1. Bersyukur atas kesempatan yang diberikan oleh organisasi
2. Bersyukur atas fasilitas yang diberikan oleh organisasi
3. Bersyukur atas dukungan yang diberikan oleh organisasi

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah evaluasi terhadap sejauh mana pekerja merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, yang melibatkan sifat tugas, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan, serta perasaan lega dan suka terhadap pekerjaan yang dijalani (Soleman et al., 2020a). Newstrom menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keberpihakan atau ketidakberpihakan yang dilihat karyawan terhadap pekerjaan mereka (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja mencakup perasaan dukungan atau ketidakdukungan yang dialami oleh seorang karyawan selama bekerja (Eliyana et al., 2019). Menurut Fernandez & Moldogaziev (2015), kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait dengan pekerjaan, sesuai

dengan penilaian masing-masing karyawan. Taheri et al (2020) mengartikan kepuasan kerja sebagai "cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya."

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam diri seorang karyawan terkait dengan pekerjaan dan kondisi pribadi (Alam & Asim, 2019). Aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan melibatkan upaya, peluang pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, dan struktur organisasi (Gillespie et al., 2016). Sementara aspek-aspek yang terkait dengan diri sendiri melibatkan umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan (Gillespie et al., 2016). Kepuasan kerja mencerminkan suasana emosional yang menyenangkan di mana para karyawan menilai pekerjaan mereka yang tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan situasi yang dihadapi di lingkungan kerja mereka (Nur et al., 2018).

Kepuasan kerja terjadi ketika kebutuhan individu terpenuhi dan berkaitan dengan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan yang berkaitan dengan pekerjaan; yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan dan terkait dengan imbalan yang diyakini mereka terima setelah melakukan pengorbanan (B. J. Ali & Anwar, 2021). Pendapat ini mencerminkan dua dimensi, yaitu kepuasan yang dirasakan individu sebagai anggota masyarakat, dan kepuasan sebagai sikap umum yang dimiliki oleh karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Job satisfaction* merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, yang muncul

sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman pekerjaan seseorang. Indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah menurut Menurut (Mangkunegara, 2005) yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Soleman et al (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja Islam adalah perasaan bahagia yang dirasakan sebelum, selama, dan setelah bekerja, didasarkan pada keyakinan bahwa pekerjaan tersebut merupakan ibadah dan dilakukan untuk menyenangkan Tuhan. Kebahagiaan ini mencakup kedamaian batin dan lahir, melampaui kebutuhan materi, mencakup aspek moral dan spiritual (Amaliah et al., 2015).

Kebahagiaan */happiness* dalam Islam bersifat berkelanjutan dan memberikan ketenangan mendalam (Soleman et al., 2020b). (Al-Ghazālī, 2011) menambahkan bahwa kepuasan tertinggi tercapai melalui sifat-sifat ilahi seperti kasih sayang, kesabaran, kejujuran, dan kesalehan, serta kebersihan spiritual. Meskipun harta dianggap dapat memberikan kebahagiaan, hal itu bukan tujuan utama dalam kehidupan manusia, yang seharusnya menempatkan spiritualitas dan agama di atas materi. Islam mengajarkan keseimbangan antara kebutuhan fisik dan spiritual, yang jika terpenuhi, akan menghasilkan kepuasan kerja Islami (Soleman et al., 2020).

Kepuasan kerja dalam perspektif Islam disimpulkan sebagai perasaan bahagia, damai, dan terpenuhi secara lahir dan batin yang didasarkan pada keyakinan bahwa pekerjaan adalah ibadah untuk mendapatkan ridha Allah, dengan keseimbangan antara pemenuhan

kebutuhan material, moral, dan spiritual. Kepuasan kerja dalam perspektif Islam diukur berdasarkan interpretasi kreatif (Saad & Mohamad, 2014) yaitu: 1) Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah); 2) Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah); 3) Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah); dan 4) Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah).

2.5. Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena pemimpin yang mengutamakan nilai-nilai spiritual cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan memberdayakan bagi karyawannya (Hunsaker, 2019). Pemimpin spiritual mendorong rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan, membangun rasa kebersamaan, serta memperhatikan kesejahteraan emosional dan spiritual karyawan (Delfino, 2019). Pemimpin spiritual berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dimana karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan serta organisasi mereka (Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020).

Berdasar riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H : Semakin baik persepsi SDM terhadap implementasi
1 kepemimpinan spiritual akan semakin mendorong kepuasan kerja
SDM

2.5.2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap kinerja SDM

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bjaalid et al., 2019).

Wang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Maryati & Astuti (2022) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana peneliti lainnya menyatakan hal yang sama bahwa Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan (L. W. Fry et al., 2017; Idris et al., 2023; Rahmatika et al., 2022; A. S. Supriyanto et al., 2020; Udin, 2019).

Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM

2.5.3. Pengaruh Kebersyukuran terhadap *Job Satisfaction*

Cortini et al (2019) menyebutkan bahwa kebersyukuran merupakan emosi positif yang mendorong individu untuk merasakan makna dan

penghargaan terhadap lingkungan mereka, termasuk di tempat kerja. Individu yang bersyukur cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Effendi et al., 2021).

Effendi et al (2021) juga menemukan bahwa individu yang sering mengungkapkan rasa syukur kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kebersyukuran telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja SDM (Akram et al., 2023; Chen et al., 2023; Waters, 2012).

Waters (2012) menekankan kebersyukuran berperan dalam meningkatkan kepuasan hidup dan keterlibatan emosional positif, yang berdampak langsung pada bagaimana individu memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang bersyukur terhadap perusahaan atau rekan kerja menunjukkan tingkat kebahagiaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang mengembangkan rasa syukur (Ataíde et al., 2023).

Dengan demikian, kebersyukuran tidak hanya meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, harmonis, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H : Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik Kepuasan Kerja

2.5.4. Pengaruh Kebersyukuran terhadap kinerja SDM

Penelitian mengenai kebersyukuran (*gratitude*) yang dilakukan oleh (Cortini et al., 2019) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki rasa syukur cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian oleh (Ni et al., 2022) menegaskan bahwa kebersyukuran dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan mengurangi stres kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan efektivitas SDM. Badri et al (2022) menyatakan bahwa rasa bersyukur dapat mendorong semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, kebersyukuran tidak hanya menjadi faktor internal yang memperbaiki kondisi emosional individu, tetapi juga menjadi elemen penting dalam menciptakan kinerja SDM yang unggul melalui pengelolaan hubungan interpersonal, motivasi, dan kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H : Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik kinerja SDM

4

2.5.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM

Tingkat kepuasan kerja memiliki dampak pada tingkat kinerja pegawai (Efrinawati et al., 2022). Menurut (Efendi, 2021), kepuasan kerja dapat menjadi penentu tingkat kinerja karyawan, baik itu tinggi maupun rendah. Harapannya, tingkat kepuasan kerja dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan meraih hasil kerja yang optimal dan produktivitas yang memuaskan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dianggap sangat dekat (Eliyana et al., 2019).

Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional positif dan optimis terhadap penilaian hasil kerja dan pengalaman kerja (Haryono et al., 2019). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja karyawan (Torlak & Kuzey, 2019). Tingkat kepuasan kerja merupakan faktor kritis yang memengaruhi Kinerja Organisasi (Abd Al-Wareth Alrazehi et al., 2021). Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Singgih et al., 2020). Kepuasan kerja mendorong kinerja tugas secara signifikan dan positif, berkontribusi pada penurunan perilaku kerja yang kontraproduktif (Nemteanu & Dabija, 2021).

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari et al., 2020). Model ini mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai faktor pendahulu langsung yang positif terhadap kinerja kerja (Jamal Ali & Anwar, 2021). Hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga didukung oleh temuan (Haryono et al., 2019; Jin et al.,

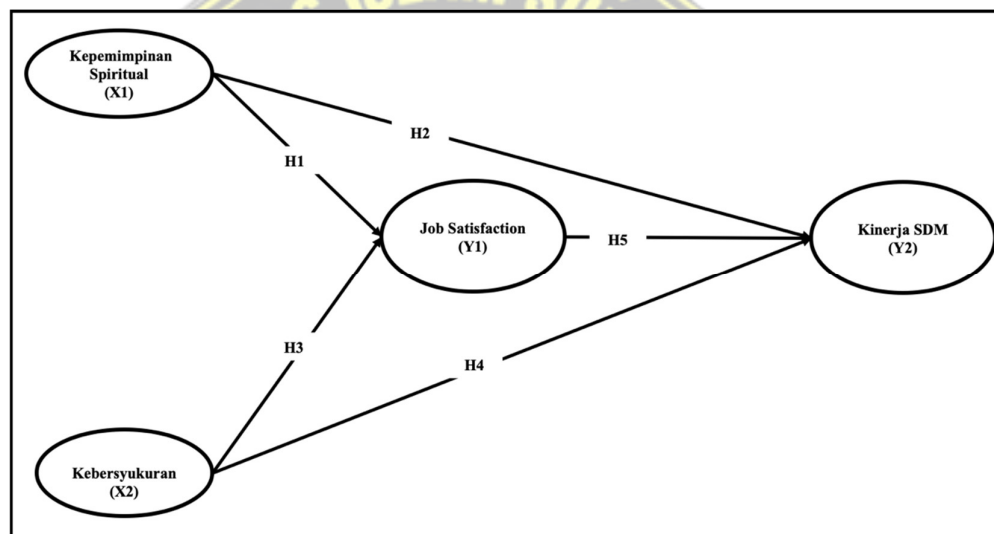
2016; Nguon, 2022; Nisar & Rasheed, 2020; Satrio Muntazeri & Adi Indrayanto, 2018; S. Supriyanto, 2018).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin baik kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empiric sebagaimana Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan tujuan untuk membenarkan atau memperkuat teori yang digunakan sebagai pijakan. Sehubungan dengan hal di atas, jenis penelitian yang digunakan adalah "*explanatory research*", yang artinya adalah penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis dan mengandung uraian yang berisi deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antara variabel (Syahrums & Salim, 2012a).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah seperangkat semua kemungkinan orang atau benda dan elemen yang menjadi ukuran kesimpulan (Syahrums & Salim, 2012b). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 karyawan. Dalam menentukan sampel populasi, penelitian ini menggunakan teknik sampling sensus yaitu dimana seluruh populasi merupakan sampel. Menurut Hair et al., (2014) ukuran sampel sebaiknya berjumlah minimal 100. Dalam menentukan jumlah sampel yang representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Augusti, 2005). Jumlah sampel minimal adalah paling tidak lima kali lebih banyak dari jumlah seluruh item pertanyaan dalam kuesioner yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan

lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Penelitian ini memiliki 15 item pertanyaan sehingga ukuran sampel minimal sejumlah $15 \times 10 = 150$ sampel.

Responden pada penelitian ini adalah 150 SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang dipilih sebagai lokasi penelitian untuk memudahkan penulis memperoleh data. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. Pengalaman minimal 5 bulan bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang
2. Sudah berstatus sebagai pegawai tetap.

Dalam pengumpulan data, Peneliti menyebar kuesioner dengan memanfaatkan google form yang dikirimkan langsung ke responden, sampai jumlah 150 responden terpenuhi.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek tulisan (Syahrums & Salim, 2012b), dan diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Syahrums & Salim, 2012b). Data ini dapat diperoleh dari majalah, laporan tertulis dari instansi terkait, dan literatur yang relevan dengan penelitian yang dilakukan meliputi: data jumlah karyawan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan lain-lain.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan cara kuesioner berpotensi mendapatkan data yang lengkap dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kebenaran ilmiahnya. Instrumen yang digunakan berupa angket dan kuesioner yang diukur menggunakan skala *likert*. Skala likert merupakan skala yang biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial” (Syahrums & Salim, 2012b). Dalam penelitian ini, jenis instrumen angket atau kuesioner yang digunakan adalah pemberian skor sebagaimana berikut:

1. STS : Sangat Tidak Setuju : skor 1
2. TS : Tidak Setuju : skor 2
3. CS : Cukup Setuju : skor 3
4. S : Setuju : skor 4
5. SS : Sangat Setuju : skor 5

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam model empiris (Gambar 2.1) dalam bab II, yang terdiri dari variabel:

1. Variabel eksogen / variabel bebas : Kepemimpinan Spiritual (x1) dan Kebersyukuran (x2)
2. Variabel intervening/mediasi : Kepuasan Kerja (Y1)
3. Variabel Endogen /variabel terikat : Kinerja SDM (y3)

Adapun ikhtisar definisi operasional, indicator dan skala pengukuran dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini ditampilkan dalam table 3.2 berikut :

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Defenisi operasional	Indikator	Sumber
1	<i>Spiritual Leadership</i> gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Fry	1. Visi (<i>Vission</i>); 2. <i>Hope / Faith</i> ; 3. Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>); 4. Arti (<i>meaning</i>); (Fry, 2003b)	Skala Likert 1 sd 5
2	Kebersyukuran sikap menghargai dan bersyukur atas kesempatan, fasilitas, atau dukungan yang diberikan oleh organisasi, atasan, maupun rekan kerja.	1. Bersyukur atas kesempatan yang diberikan oleh organisasi 2. Bersyukur atas fasilitas yang diberikan oleh organisasi 3. Bersyukur atas dukungan yang diberikan oleh organisasi (Akgün et al., 2016a)	Skala Likert 1 sd 5
2	Kepuasan kerja perasaan bahagia, damai, dan terpenuhi secara lahir dan batin yang didasarkan pada keyakinan bahwa pekerjaan adalah ibadah untuk mendapatkan ridha Allah, dengan keseimbangan antara	Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhhiyyah); Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah); Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah); Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah).	Skala Likert 1 sd 5

	pemenuhan kebutuhan material, moral, dan spiritual.	(Saad & Mohamad, 2014)	
3	Kinerja SDM hasil dari penggabungan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman SDM yang dipengaruhi oleh kolaborasi antar sesama pegawai serta kerjasama dengan pimpinan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	kualitas, kuantitas, ketepatan waktu Pengaruh Interpersonal (Sudiantha et al., 2017).	Skala Likert 1 sd 5

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis data merupakan sebuah proses penyederhanaan data menjadi bentuk yang lebih mudah dibaca dan dapat diinterpretasi. Sebelum menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian, peneliti pertama-tama akan mendeskripsikan setiap variabel penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diproses dengan cara yang disajikan berdasarkan prinsip statistik deskriptif. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen dan tiga variabel terikat. Variabel independen yaitu variabel kepemimpinan Islami (x1); dan tiga variabel dependent yaitu *employee creativity* (y1); *employee empowerment* (y2); dan Kinerja SDM (y3).

3.6.2. Pengujian Hipotesis

Analisis data untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan metode analisis yang

sangat kuat karena tidak menganggap bahwa data harus diukur dengan pengukuran skala tertentu, dapat diterapkan untuk semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak boleh besar. (Syahrums & Salim, 2012b), jumlah sampel yang diperlukan untuk model PLS dapat dilakukan di bawah 100 dan di atas 200. PLS adalah software yang bertujuan untuk membantu peneliti dalam memperoleh variabel laten untuk tujuan prediktif. Variabel laten dalam model merupakan agregat linier dari indikatornya. Perkiraan berat untuk menghasilkan nilai variabel laten diperoleh dari spesifikasi model internal dan luar yaitu model struktur yang menghubungkan indikator (variabel manifes) dengan konstruksinya (variabel laten).

1. Estimasi parameter yang diperoleh melalui PLS termasuk tiga (3) kategori, yaitu: *Weight estimate* untuk menghasilkan skor variabel laten.
2. Menggambarkan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan block indikatornya (*loading*).
3. Terkait dengan *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

PLS menggunakan iterasi tiga tahap untuk mendapatkan ketiga estimasi tersebut, dan dalam setiap tahap iterasi akan menghasilkan nilai estimasi tertentu. Tahap pertama akan menghasilkan *weight estimate*; tahap kedua akan menghasilkan estimasi *inner* model dan juga *outer* model; dan kemudian tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi konstanta. Adapun langkah-langkah pengujian model penelitian empiris berdasarkan PLS adalah sebagai berikut:

1. Spesisifikasi model, yaitu membuat analisis jalur hubungan antar variabel
2. *Outer model*, Langkah ini mendefinisikan setiap karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya yang merupakan *relationship specification* antara variabel laten dengan indikatornya (*measurement model*). Block dengan indikator reflektif dapat ditulis dengan persamaan:
 - a. Uji validitas dan reliabilitas, pada pengukuran validitas dan realibilitas ini indikator refleksif dinilai berdasarkan hasil dari uji *convergent* dan *discriminant validity* yang diperoleh dari indikatornya dan *composite reliability* untuk menilai *block* indikatornya.
 - 1) *Convergent validity*. Model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score*, dalam hal ini refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Akantetapi dalam penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* sebesar 0,5 - 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).
 - 2) *Discriminant validity*. Model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada block mereka yang lebih baik dibandingkan ukuran block lainnya.
 - b. Nilai AVE (*average variance exctracted*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance*

extracted ($\sqrt{\text{AVE}}$) masing masing konstruk dengan korelasi antara konstruk yang ada dalam model. Apabila nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ dari setiap konstruk memiliki nilai lebih besar dari korelasi antara konstruk yang ada dalam model, maka model tersebut dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite reliability*. Penilaian block indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dilakukan dengan menggunakan dua jenis ukuran, yaitu konsistensi internal yang dibandingkan dengan *Cronbach alpha*. Ukuran ini tidak mengasumsikan kesetaraan atau *equivalen* antar pengukuran tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator diberikan bobot yang sama, sehingga *Cronbach alpha* akan cenderung *lower bound estimasi reliability*, sementara *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

3. *Inner model*, adalah merupakan spesifikasi dari hubungan antara variabel laten (*structural model*). *Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model *inner model* yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_{11} \xi_1 + \lambda_{21} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan $Q\text{-Square}$ dilakukan dengan rumus :

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

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Uji t

Uji t dalam penelitian ini dilakukan untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang dihipotesiskan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis penelitian.
- b. Menentukan kriteria pengujian dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 dan t-tabel diperoleh melalui derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel, dan k = jumlah dari variabel bebas.

Kesimpulan dari pengujian hipotesis adalah bahwa ketika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak (kondisi ini menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen) dan H_a diterima (kondisi ini menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen). Pengambilan kesimpulan dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, jika nilai signifikansi $t\text{-hitung} < \text{value } \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.6.4. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi

Menurut Baron dan Kenny (Ghozali, 2013), suatu variabel disebut variabel mediator jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Pengujian hipotesis mediasi tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2013). Uji Sobel tersebut dilakukan dengan cara menguji kekuatan antara pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel antara / intervening (M).

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, di mana c adalah koefisien pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah besar koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. kemudian standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb .

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, Langkah yang dilakukan adalah menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Pengaruh mediasi dapat ditentukan dengan menggunakan nilai t hitung yang dibandingkan dengan nilai t table.

1. Jika nilai t hitung < nilai t tabel = terjadi pengaruh mediasi.
2. Jika nilai t hitung > nilai t tabel = tidak terjadi pengaruh mediasi.

Untuk menentukan intervening variabel, maka perlu dilihat besarnya *direct effect* apabila dibandingkan dengan *total effectnya*. Kriteria pengujian (Ghozali, 2013) menyatakan sebagaimana berikut :

1. Apabila $total\ effect > direct\ effect$ = posisi intervening tepat.
2. Apabila $total\ effect < direct\ effect$ = posisi intervening tidak tepat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden berguna untuk memahami dan mendalami karakteristik responden penelitian ini. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 150 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik gender sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	106	70.7
Wanita	44	29.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 menyajikan data bahwa terdapat responden pria sebanyak 106 responden (70,7%) dan responden wanita sebanyak 44 responden (29,3%). Dari temuan tersebut terlihat bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan

wanita. Hal ini memberikan keuntungan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, dimana pegawai pria umumnya lebih fleksibel dan bersedia untuk bekerja di lapangan.

2. Usia

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	61	40.7
31 - 40 tahun	60	40.0
41 - 50 tahun	20	13.3
51 - 60 tahun	9	6.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 61 responden (40,7%), usia 31-40 tahun sebanyak 60 responden (40,0%), usia 41-50 tahun sebanyak 20 responden (13,3%), dan terdapat 9 responden (6,0%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan temuan tersebut terlihat bahwa mayoritas pegawai berada di rentang usia 21-30 tahun. Pada usia tersebut, responden cenderung lebih peka terhadap perubahan dan inovasi. Hal ini dapat mendukung pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan dinamika teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	3	2.0
Diploma	65	43.3
S1	70	46.7
S2	11	7.3
S3	1	.7
Total	150	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 70 responden (46,7%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 65 responden (43,3%), responden SMA/SMK sebanyak 3 orang (2,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 11 orang (7,3%), dan terdapat 1 responden (0,7%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3. Responden dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya lebih cenderung untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang bidang kerja tertentu, serta memiliki kemampuan analitis yang lebih baik.

4. Lama Bekerja

Deskripsi responden penelitian ini dapat dipaparkan menurut karakteristik lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	80	53.3
11 - 20 tahun	50	33.3
21 - 30 tahun	14	9.3
> 30 tahun	6	4.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.4 tersaji bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 80 responden (53,3%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 50 responden (33,3%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 14 responden (9,3%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 6 responden (4,0%). Responden dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung memiliki pengalaman yang lebih banyak dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kerja atau lingkungan kerja mereka.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori berdasarkan rumus nilai indeks sebagai berikut:

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

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Pengelompokan nilai indeks dilakukan dengan menghitung nilai terendah, tertinggi, rentang, dan panjang kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Terendah} : (\%F \times 1)/5 = (100 \times 1)/5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (\%F \times 5)/5 = (100 \times 5)/5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 20 - 100 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 : 3 = 26,7$$

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), akan membagi jawaban dalam tiga kategori sebagai dasar interpretasi nilai index sebagai berikut:

- a. Rendah = 20 - 46,6
- b. Sedang = 46,7 - 73,3
- c. Tinggi = 73,4 - 100

Berdasarkan kategorisasi tersebut, nilai indeks pada masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Spiritual

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

No	Indikator Kepemimpinan Spiritual	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
	Visi											76.80	Tinggi
1	Saya memahami dan berkomitmen pada visi organisasi saya.	1	0.7	5	3.3	31	20.7	84	56.0	29	19.3	78.00	Tinggi
2	Visi organisasi saya menginspirasi saya untuk memberikan kinerja terbaik.	0	0.0	10	6.7	36	24.0	75	50.0	29	19.3	76.40	Tinggi
3	Visi organisasi saya jelas dan menarik bagi saya.	0	0.0	6	4.0	40	26.7	82	54.7	22	14.7	76.00	Tinggi
	Hope											76.53	Tinggi
4	Saya selalu memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya karena saya percaya pada organisasi saya dan para pemimpinnya.	0	0.0	11	7.3	42	28.0	66	44.0	31	20.7	75.60	Tinggi

5	Saya menetapkan tujuan yang menantang untuk pekerjaan saya karena saya percaya pada organisasi saya dan ingin kami berhasil.	0	0.0	7	4.7	45	30.0	70	46.7	28	18.7	75.87	Tinggi
6	Saya menunjukkan keyakinan saya pada organisasi dan misinya dengan melakukan segala yang saya bisa untuk membantu kami berhasil.	1	0.7	5	3.3	32	21.3	81	54.0	31	20.7	78.13	Tinggi
	Altruistic Love											76.22	Tinggi
7	Organisasi saya benar-benar peduli pada karyawannya.	0	0.0	10	6.7	36	24.0	73	48.7	31	20.7	76.67	Tinggi
8	Organisasi saya bersikap baik dan penuh perhatian terhadap pekerjanya, dan ketika mereka mengalami kesulitan, organisasi ingin membantu.	0	0.0	6	4.0	40	26.7	80	53.3	24	16.0	76.27	Tinggi
9	Para pemimpin di organisasi saya memiliki keberanian untuk membela karyawannya.	0	0.0	11	7.3	41	27.3	67	44.7	31	20.7	75.73	Tinggi
	Meaning											75.80	Tinggi
10	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya.	0	0.0	7	4.7	44	29.3	71	47.3	28	18.7	76.00	Tinggi
11	Aktivitas pekerjaan saya memiliki arti pribadi bagi saya.	0	0.0	6	4.0	40	26.7	82	54.7	22	14.7	76.00	Tinggi
12	Pekerjaan yang saya lakukan bermakna bagi saya.	0	0.0	11	7.3	41	27.3	65	43.3	33	22.0	76.00	Tinggi
13	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan perbedaan dalam kehidupan orang lain	0	0.0	8	5.3	45	30.0	72	48.0	25	16.7	75.20	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												76.34	Tinggi

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks data variabel Kepemimpinan Spiritual secara keseluruhan sebesar 76,34 terletak pada rentang

kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memandang bahwa atasan memberikan Kepemimpinan Spiritual yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Spiritual didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Visi (76,80) indeks terendah adalah Meaning (75,80).

2. Kebersyukuran

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Kebersyukuran

No	Indikator Kebersyukuran	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
	Bersyukur atas kesempatan yang diberikan oleh organisasi											74.99	Tinggi
1	Kami bersyukur karena perusahaan mendukung pengembangan karier kami.	1	0.7	8	5.3	43	28.7	76	50.7	22	14.7	74.67	Tinggi
2	Kami bersyukur atas komunikasi terbuka dengan manajemen puncak.	1	0.7	12	8.0	34	22.7	71	47.3	32	21.3	76.13	Tinggi
3	Kami bersyukur karena perusahaan mendorong partisipasi kami dalam pengambilan keputusan.	1	0.7	8	5.3	45	30.0	74	49.3	22	14.7	74.40	Tinggi
4	Kami bersyukur perusahaan mematuhi kebijakan perilaku etis dan moral.	3	2.0	9	6.0	36	24.0	76	50.7	26	17.3	75.07	Tinggi
5	Kami bersyukur perusahaan memaafkan kesalahan yang kami buat.	1	0.7	9	6.0	49	32.7	65	43.3	26	17.3	74.13	Tinggi
6	Kami bersyukur perusahaan menghargai tugas-tugas kami.	1	0.7	9	6.0	43	28.7	76	50.7	21	14.0	74.27	Tinggi
7	Kami bersyukur karena perusahaan memperlakukan kami dan rekan kerja secara adil.	1	0.7	13	8.7	34	22.7	67	44.7	35	23.3	76.27	Tinggi
	Bersyukur atas fasilitas yang diberikan oleh organisasi											74.98	Tinggi

8	Kami bersyukur atas fasilitas kesehatan dan manfaat medis yang baik.	1	0.7	10	6.7	43	28.7	76	50.7	20	13.3	73.87	Tinggi
	Bersyukur atas dukungan yang diberikan oleh organisasi											74.98	Tinggi
9	Kami bersyukur perusahaan memberikan umpan balik kinerja kami.	2	1.3	9	6.0	38	25.3	72	48.0	29	19.3	75.60	Tinggi
10	Kami bersyukur karena perusahaan peduli dengan pendapat kami.	1	0.7	9	6.0	50	33.3	64	42.7	26	17.3	74.00	Tinggi
11	Kami bersyukur karena perusahaan peduli dengan kebutuhan dan keinginan kami.	2	1.3	10	6.7	38	25.3	71	47.3	29	19.3	75.33	Tinggi
12	Kami bersyukur perusahaan melatih kami untuk pekerjaan masa depan.	1	0.7	8	5.3	48	32.0	66	44.0	27	18.0	74.67	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												74.98	Tinggi

Pada variabel Kebersyukuran secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 74,98 terletak pada rentang kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memiliki rasa kebersyukuran yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kebersyukuran didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah Bersyukur atas kesempatan yang diberikan oleh organisasi (74,99) dan dua indikator lainnya yaitu indikator Bersyukur atas fasilitas yang diberikan oleh organisasi dan indikator Bersyukur atas dukungan yang diberikan oleh organisasi berbagi nilai indeks yang sama (74,98).

3. Kepuasan Kerja

Pada variabel Kepuasan Kerja secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 76,17 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki keterikatan kerja yang tinggi.

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan kerja	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhyyah);	1	0.7	14	9.3	33	22.0	67	44.7	35	23.3	76.13	Tinggi
2	Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah);	4	2.7	16	10.7	22	14.7	74	49.3	34	22.7	75.73	Tinggi
3	Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah);	1	0.7	13	8.7	41	27.3	61	40.7	34	22.7	75.20	Tinggi
4	Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah)	2	1.3	6	4.0	32	21.3	78	52.0	32	21.3	77.60	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												76.17	Tinggi

Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan Kerja didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah) (77,60) dan indeks terendah pada indikator Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah) (75,20).

4. Kinerja SDM

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

No	Indikator Kinerja SDM	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	kualitas,	4	2.7	11	7.3	33	22.0	75	50.0	27	18.0	74.67	Tinggi
2	kuantitas,	2	1.3	16	10.7	28	18.7	74	49.3	30	20.0	75.20	Tinggi
3	ketepatan waktu	4	2.7	9	6.0	41	27.3	72	48.0	24	16.0	73.73	Tinggi
4	Pengaruh Interpersonal	2	1.3	11	7.3	34	22.7	77	51.3	26	17.3	75.20	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												74.70	Tinggi

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 74,70 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan dua indikator dengan nilai indeks tertinggi (75,20) yaitu indikator Kuantitas dan Pengaruh interpersonal dan indeks terendah pada indikator Ketepatan waktu (73,73).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan Spiritual

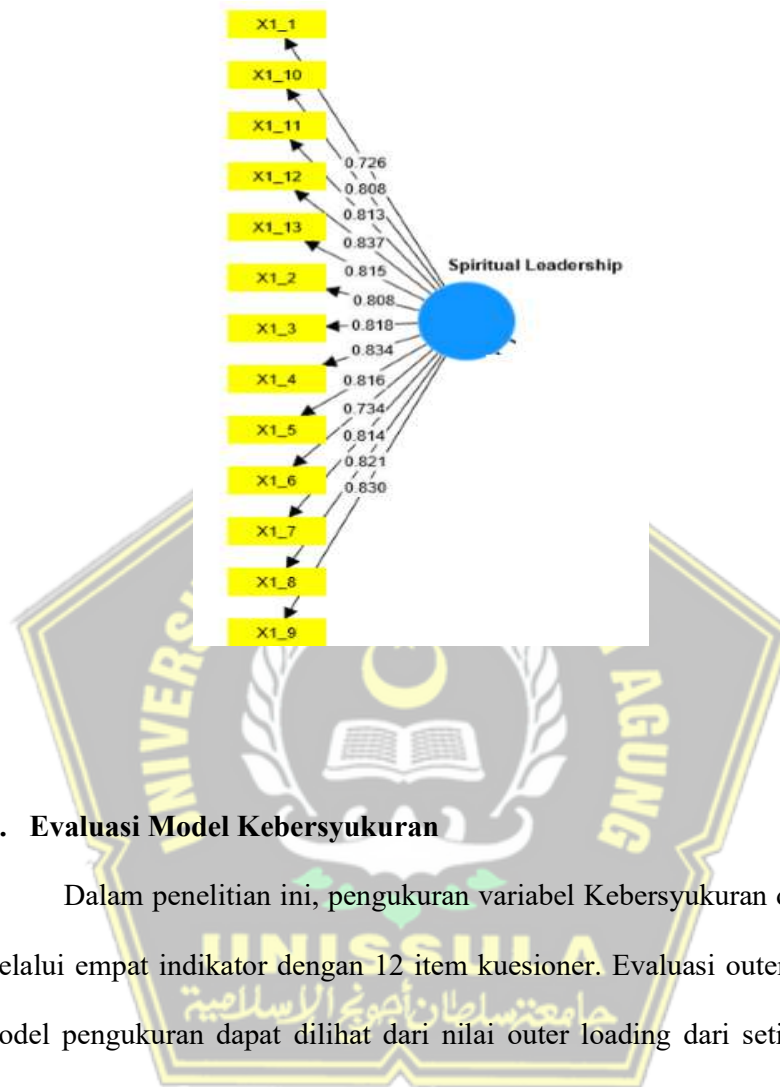
Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual direfleksikan melalui empat indikator dengan 13 item kuesioner. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap item variabel Kepemimpinan Spiritual sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepemimpinan Spiritual

	<i>Outer Loading</i>
X1_1 <- Kepemimpinan Spiritual	0.726
X1_2 <- Kepemimpinan Spiritual	0.808
X1_3 <- Kepemimpinan Spiritual	0.818
X1_4 <- Kepemimpinan Spiritual	0.834
X1_5 <- Kepemimpinan Spiritual	0.816
X1_6 <- Kepemimpinan Spiritual	0.734
X1_7 <- Kepemimpinan Spiritual	0.814
X1_8 <- Kepemimpinan Spiritual	0.821
X1_9 <- Kepemimpinan Spiritual	0.830
X1_10 <- Kepemimpinan Spiritual	0.808
X1_11 <- Kepemimpinan Spiritual	0.813
X1_12 <- Kepemimpinan Spiritual	0.837
X1_13 <- Kepemimpinan Spiritual	0.815

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh item-item dari indikator pengukurnya.

Gambar 4.1 Nilai Outer Loading Konstruk Kepemimpinan Spiritual



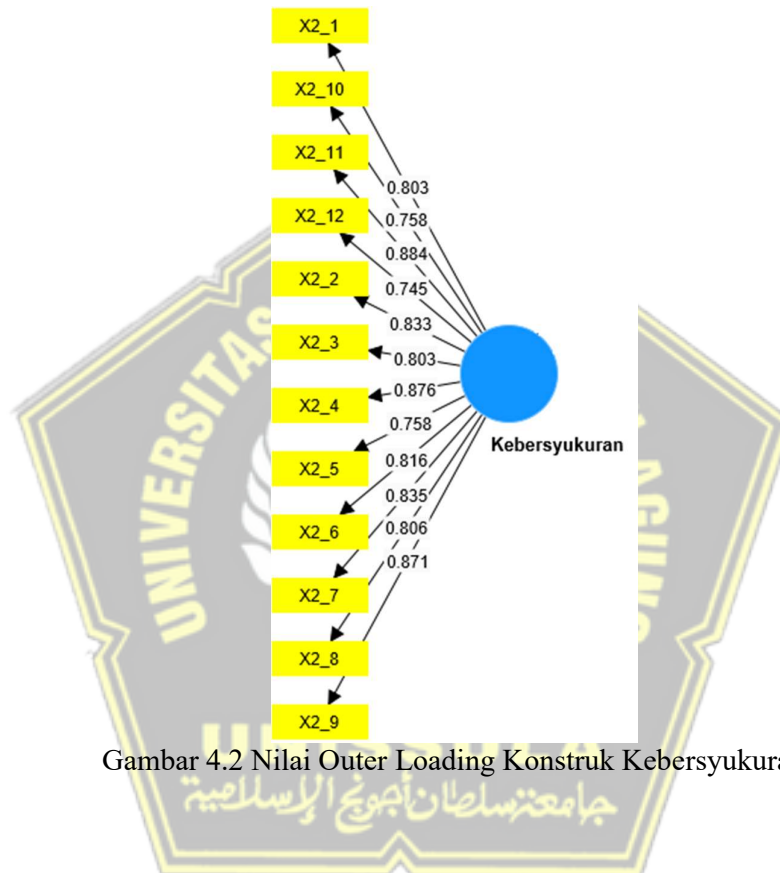
2. Evaluasi Model Kebersyukuran

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kebersyukuran direfleksikan melalui empat indikator dengan 12 item kuesioner. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kebersyukuran sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kebersyukuran

	<i>Outer Loading</i>
X2_1 <- Kebersyukuran	0.803
X2_2 <- Kebersyukuran	0.833
X2_3 <- Kebersyukuran	0.803
X2_4 <- Kebersyukuran	0.876
X2_5 <- Kebersyukuran	0.758
X2_6 <- Kebersyukuran	0.816
X2_7 <- Kebersyukuran	0.835

X2_8 <- Kebersyukuran	0.806
X2_9 <- Kebersyukuran	0.871
X2_10 <- Kebersyukuran	0.758
X2_11 <- Kebersyukuran	0.884
X2_12 <- Kebersyukuran	0.745



Gambar 4.2 Nilai Outer Loading Konstruk Kebersyukuran

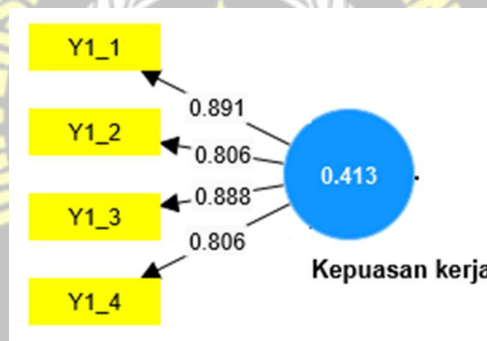
Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kebersyukuran (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh item-item dari indikator pengukurnya.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepuasan Kerja

	Outer Loading
Y1_1 <- Kepuasan Kerja	0.891
Y1_2 <- Kepuasan Kerja	0.806
Y1_3 <- Kepuasan Kerja	0.888
Y1_4 <- Kepuasan Kerja	0.806



Gambar 4.3 Nilai Outer Loading Konstruk Kepuasan Kerja

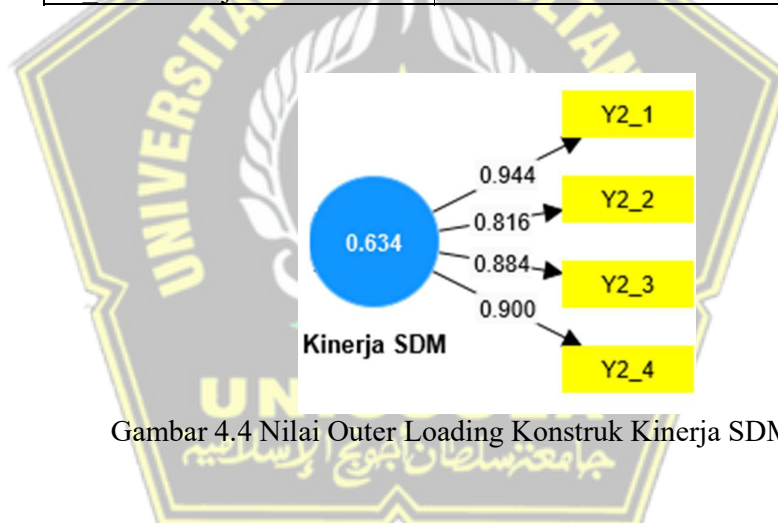
Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan Kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh item-item dari indikator pengukurnya.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

	Outer Loading
Y2_1 <- Kinerja SDM	0.944
Y2_2 <- Kinerja SDM	0.816
Y2_3 <- Kinerja SDM	0.884
Y2_4 <- Kinerja SDM	0.900



Gambar 4.4 Nilai Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh item-item dari indikator pengukurnya.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan *Fornell Lacker Criterion*, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Kebersyukuran	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	<i>Spiritual Leadership</i>
Kebersyukuran	0.817			
Kepuasan kerja	0.480	0.849		
Kinerja SDM	0.544	0.757	0.887	
Spiritual Leadership	0.572	0.625	0.635	0.806

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria HTMT

	Kebersyukuran	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	<i>Spiritual Leadership</i>
Kebersyukuran				
Kepuasan kerja	0.521			
Kinerja SDM	0.580	0.850		
Spiritual Leadership	0.595	0.685	0.679	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, berdasarkan kriteria HTMT menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan HTMT telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai *Cross Loading*

	Kebersyukuran	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	<i>Spiritual Leadership</i>
X1_1	0.499	0.469	0.488	0.726
X1_10	0.454	0.494	0.510	0.808
X1_11	0.436	0.529	0.533	0.813
X1_12	0.457	0.483	0.498	0.837
X1_13	0.443	0.483	0.484	0.815
X1_2	0.483	0.544	0.532	0.808
X1_3	0.446	0.521	0.532	0.818
X1_4	0.460	0.500	0.505	0.834
X1_5	0.437	0.496	0.500	0.816
X1_6	0.495	0.463	0.479	0.734
X1_7	0.484	0.549	0.538	0.814
X1_8	0.447	0.530	0.543	0.821
X1_9	0.460	0.478	0.499	0.830
X2_1	0.803	0.351	0.432	0.364
X2_10	0.758	0.340	0.370	0.471
X2_11	0.884	0.387	0.461	0.492
X2_12	0.745	0.333	0.396	0.482
X2_2	0.833	0.506	0.501	0.577
X2_3	0.803	0.353	0.427	0.343
X2_4	0.876	0.398	0.481	0.533
X2_5	0.758	0.342	0.375	0.455
X2_6	0.816	0.356	0.441	0.375
X2_7	0.835	0.488	0.486	0.575
X2_8	0.806	0.377	0.448	0.389
X2_9	0.871	0.421	0.480	0.505
Y1_1	0.384	0.891	0.706	0.494
Y1_2	0.454	0.806	0.621	0.581
Y1_3	0.379	0.888	0.656	0.488

	Kebersyukuran	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	<i>Spiritual Leadership</i>
Y1_4	0.412	0.806	0.582	0.559
Y2_1	0.469	0.684	0.944	0.547
Y2_2	0.547	0.635	0.816	0.645
Y2_3	0.473	0.682	0.884	0.571
Y2_4	0.439	0.683	0.900	0.484

Pengujian *discriminant validity* melalui *cross loading* diberikan ketentuan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kebersyukuran	0.955	0.960	0.667
Kepuasan kerja	0.870	0.911	0.720
Kinerja SDM	0.909	0.937	0.787
Spiritual Leadership	0.955	0.960	0.650

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel

menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Hasil evaluasi convergent validity dan discriminant validity dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitiknberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan kerja	0.413	0.405
Kinerja SDM	0.634	0.626

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,413 artinya variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan 41,3% oleh variabel

Kepemimpinan Spiritual dan kebersyukuran. Sedangkan sisanya 58,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,413) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Kepemimpinan Spiritual dan Kebersyukuran memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Kepuasan Kerja .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,634 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 63,4% oleh variabel Kepemimpinan Spiritual, Kebersyukuran, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya 36,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,634) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Kepemimpinan Spiritual, Kebersyukuran, dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja SDM.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predKepuasan Kerja ive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predKepuasan Kerja ive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai Q-square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan kerja	600.000	426.121	0.290
Kinerja SDM	600.000	306.662	0.489

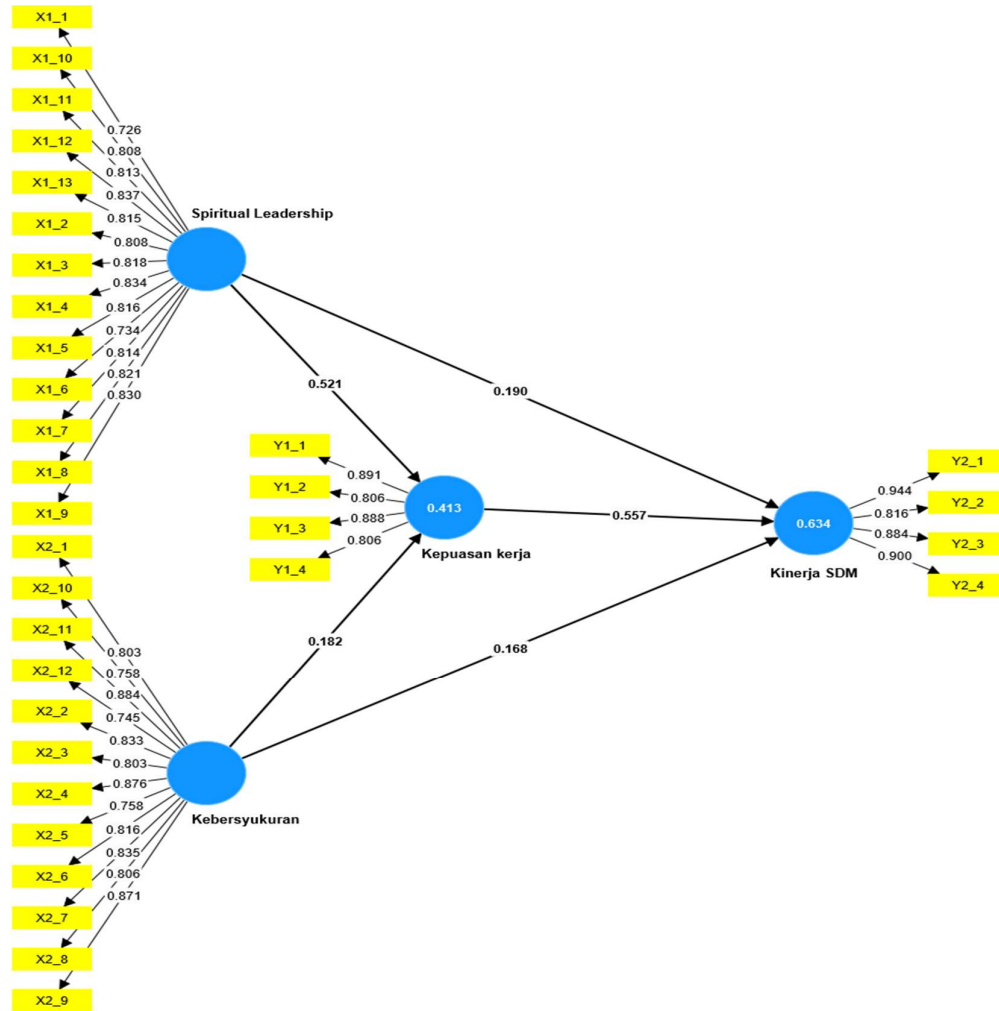
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,290 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kepuasan Kerja termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,489 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan Spiritual, Kebersyukuran, Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart*

PLS v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$,

maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17 *Path Coefficients*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kebersyukuran -> Kepuasan kerja	0.182	0.187	0.086	2.119	0.034
Kebersyukuran -> Kinerja SDM	0.168	0.169	0.077	2.188	0.029
Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.557	0.560	0.069	8.128	0.000
Spiritual Leadership -> Kepuasan kerja	0.521	0.522	0.072	7.252	0.000
Spiritual Leadership -> Kinerja SDM	0.190	0.184	0.073	2.616	0.009

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik persepsi SDM terhadap implementasi kepemimpinan spiritual akan semakin mendorong kepuasan kerja

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,521. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7.252) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan

Spiritual terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa '*Semakin baik persepsi SDM terhadap implementasi kepemimpinan spiritual akan semakin mendorong kepuasan kerja dapat diterima.*

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.190. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.616) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik Kepuasan Kerja

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.182. Nilai tersebut membuktikan Kebersyukuran berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.119) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,034) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kebersyukuran terhadap Kepuasan Kerja.

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa '*Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik Kepuasan Kerja*' dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.168. Nilai tersebut membuktikan Kebersyukuran berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.188) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,029) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kebersyukuran terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa '*Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik kinerja SDM*' dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.557. Nilai tersebut membuktikan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (8.128) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa '*Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin baik kinerja SDM*' dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keputusan
H1: Semakin baik persepsi SDM terhadap implementasi kepemimpinan spiritual akan semakin mendorong kepuasan kerja	0.521	7.252	0.000	Diterima
H2: Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM	0.190	2.616	0.000	Diterima
H3: Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik Kepuasan Kerja	0.182	2.119	0.034	Diterima
H4: Semakin baik Kebersyukuran akan semakin baik kinerja SDM	0.168	2.188	0.029	Diterima
H5: Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin baik kinerja SDM	0.557	8.128	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Spiritual dan Kebersyukuran terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan Kerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Spiritual Leadership -> Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.291	0.294	0.061	4.784	0.000
Kebersyukuran -> Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.101	0.105	0.050	2.020	0.043

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja adalah 0,291 dengan nilai $t = 4,784$ dan signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Artinya, apabila kepemimpinan atasan semakin mengarah pada pendekatan spiritual, maka kepuasan kerja pegawai lebih meningkat, selanjutnya hal itu akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kebersyukuran terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja adalah 0,101 dengan nilai $t = 2,020$ nilai signifikansi $p=0,043$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kebersyukuran terhadap Kinerja SDM. Artinya, sikap kebersyukuran dalam diri pegawai akan meningkatkan kepuasan kerjanya, selanjutnya perasaan puas pada pekerjaan tersebut akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

4.6 Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Delfino, 2019; Hunsaker, 2019; Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020).

Pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual dipresentasikan melalui empat indikator, yaitu Visi, Harapan / Iman, Cinta Altruistik, dan Makna. Sementara itu, pengukuran variabel Kepuasan Kerja tercermin dalam empat aspek, yaitu Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah), Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah), dan Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah).

Hasil pengukuran untuk variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah "Pekerjaan yang dilakukan bermakna." Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman tentang makna pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menciptakan kepemimpinan spiritual yang efektif. Semakin besar makna yang dirasakan oleh individu dalam pekerjaan mereka, semakin kuat pula pengaruhnya terhadap kepemimpinan spiritual di lingkungan kerja. Sementara itu, untuk variabel Kepuasan Kerja, hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah

"Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah)." Ini berarti bahwa kepuasan kerja yang berhubungan dengan aspek spiritual merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi persepsi keseluruhan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara makna pekerjaan yang dirasakan oleh individu dan tingkat Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah). Artinya, semakin tinggi makna yang dirasakan dalam pekerjaan, semakin besar pula kepuasan yang diperoleh dalam dimensi spiritualnya.

Hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pemahaman dan komitmen terhadap visi organisasi. Sementara itu, pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemahaman dan komitmen seorang individu terhadap visi organisasi, maka akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah) yang dirasakan oleh individu tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen terhadap visi organisasi tidak hanya mempengaruhi aspek rasional dan profesional dalam pekerjaan, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kepuasan emosional dan spiritual karyawan.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis membuktikan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil peneliti lainnya menyatakan hal yang sama bahwa Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Fry et al., 2017; Idris et al., 2023; Rahmatika et al., 2022; A. S. Supriyanto et al., 2020; Udin, 2019).

Pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual direfleksikan melalui empat indikator yaitu Visi (*Vission*); *Hope / Faith*; Cinta altruistik (*altruistic love*); dan Arti (*meaning*). Sedangkan pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan Pengaruh Interpersonal.

Hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Pekerjaan yang dilakukan bermakna. Di sisi lain, pengukuran variabel kinerja SDM menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah "Kualitas". Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dianggap bermakna oleh karyawan.

Sebaliknya, hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual dengan nilai outer loading terendah adalah "Memahami dan berkomitmen pada visi organisasi." Sementara itu, hasil pengukuran variabel kinerja SDM menunjukkan bahwa nilai outer loading terendah terdapat pada indikator

"Kuantitas." Hal ini berarti bahwa pemahaman dan komitmen terhadap visi organisasi berperan dalam meningkatkan kuantitas hasil pekerjaan.

4.6.3. Pengaruh Kebersyukuran terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis 3 membuktikan Kebersyukuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa kebersyukuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja SDM (Akram et al., 2023; Chen et al., 2023; Waters, 2012).

Pengukuran variabel Kebersyukuran diukur melalui sikap bersyukur terhadap kesempatan, fasilitas, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Sementara itu, pengukuran variabel Kepuasan Kerja tercermin melalui empat dimensi, yaitu Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah), Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah), dan Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah).

Hasil pengukuran variabel Kebersyukuran menunjukkan bahwa item kuesioner dengan nilai outer loading tertinggi adalah "bersyukur karena perusahaan peduli dengan pendapat." Sementara itu, hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai outer loading tertinggi terdapat pada "Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah)." Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa syukur karyawan karena perusahaan memperhatikan pendapat mereka, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah) yang dirasakan. Artinya, ketika

karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, terutama dalam hal pendapat mereka, hal tersebut akan meningkatkan dimensi spiritual dalam kepuasan kerja, yang mencakup rasa makna dan kepuasan mendalam dalam pekerjaan yang mereka jalani.

Hasil pengukuran variabel Kebersyukuran menunjukkan bahwa item kuesioner dengan nilai outer loading terendah adalah "bersyukur karena perusahaan peduli dengan kebutuhan dan keinginan kami." Sementara itu, hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai outer loading terendah terdapat pada "Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah)." Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa syukur karyawan karena perusahaan peduli dengan kebutuhan dan keinginan mereka, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja Material yang dirasakan. Artinya, ketika karyawan merasa perusahaan memperhatikan kebutuhan dan keinginan mereka, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan terkait aspek material pekerjaan, seperti fasilitas, kompensasi, dan tunjangan yang mereka terima, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

4.6.4. Pengaruh Kebersyukuran terhadap kinerja SDM

Pengujian membuktikan Kebersyukuran berpengaruh positif positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian mengenai kebersyukuran (*gratitude*) yang dilakukan oleh (Badri et al., 2022; Cortini et al., 2019; Ni et al., 2022) yang menyatakan

bahwa individu yang memiliki rasa syukur cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Pengukuran variabel Kebersyukuran tercermin dalam rasa syukur terhadap kesempatan, fasilitas, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Sementara itu, pengukuran variabel Kinerja SDM diukur melalui empat aspek, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pengaruh interpersonal.

Hasil pengukuran variabel Kebersyukuran menunjukkan bahwa item kuesioner dengan nilai outer loading tertinggi adalah "bersyukur karena perusahaan peduli dengan pendapat." Sementara itu, hasil pengukuran variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa item kuisisioner dengan nilai outer loading tertinggi adalah "kualitas hasil kerja." Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa syukur karyawan terhadap perhatian perusahaan terhadap pendapat mereka, maka akan semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang mereka hasilkan. Artinya, ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan oleh perusahaan, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Perasaan dihargai tersebut dapat mendorong mereka untuk lebih teliti, fokus, dan berusaha menghasilkan kerja yang berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Hasil pengukuran variabel Kebersyukuran menunjukkan bahwa item kuesioner dengan nilai outer loading terendah adalah "bersyukur karena

perusahaan peduli dengan kebutuhan dan keinginan kami." Sedangkan, hasil pengukuran variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa nilai outer loading terendah terdapat pada "kuantitas hasil kerja." Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa syukur karyawan terhadap perhatian perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan mereka, maka semakin tinggi pula kuantitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan dalam hal pemenuhan kebutuhan dan keinginan mereka, mereka cenderung untuk meningkatkan produktivitas dan menghasilkan lebih banyak output kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sikap positif terhadap perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan volume pekerjaan yang diselesaikan, meskipun aspek lainnya, seperti kualitas dan ketepatan waktu, mungkin lebih dominan dalam mengukur kinerja secara keseluruhan.

4.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis 5 membuktikan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil (Haryono et al., 2019; Jin et al., 2016; Nguon, 2022; Nisar & Rasheed, 2020; Satrio Muntazeri & Adi Indrayanto, 2018; S. Supriyanto, 2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengukuran variabel Kepuasan Kerja tercermin dalam empat dimensi utama, yaitu Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), Kepuasan

Kerja Intelektual (Aqliyyah), Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah), dan Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah). Di sisi lain, pengukuran variabel Kinerja SDM diukur berdasarkan empat aspek, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan Pengaruh Interpersonal yang ditunjukkan dalam interaksi antar individu di tempat kerja.

Hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa item dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), sementara pengukuran variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa item dengan nilai outer loading tertinggi adalah kualitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), maka semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, ketika karyawan merasa puas secara spiritual dalam pekerjaannya, mereka akan lebih cenderung untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Kepuasan dalam dimensi spiritual menciptakan motivasi internal yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, mencerminkan dedikasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap standar kualitas pekerjaan.

Hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai outer loading terendah terdapat pada Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah). Sementara itu, hasil pengukuran variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa nilai outer loading terendah terdapat pada item

kuesioner "kuantitas hasil kerja." Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah), maka akan semakin tinggi pula kuantitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, ketika karyawan merasa puas dengan aspek material pekerjaan mereka, seperti kompensasi, fasilitas, dan tunjangan, hal tersebut akan mendorong mereka untuk meningkatkan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan. Kepuasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik dan finansial dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih banyak dan memenuhi target kuantitas yang diharapkan oleh organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan implementasi *spiritual leadership* dan kebersyukuran (*gratitude*) terhadap kinerja SDM. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Kebersyukuran juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja SDM.

Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Artinya, semakin kuat penerapan kepemimpinan berbasis spiritual dalam organisasi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Demikian pula, Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kebersyukuran terhadap Kinerja SDM, yang berarti bahwa sikap bersyukur yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik.

Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin kuat penerapan kepemimpinan spiritual yang menonjolkan visi, harapan atau keyakinan, cinta altruistik, dan makna dalam bekerja, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan.
- 2) Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, semakin kuat penerapan kepemimpinan spiritual, maka kinerja SDM yang diindikasikan melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pengaruh interpersonal akan semakin meningkat.
- 3) Kebersyukuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi rasa syukur yang dimiliki oleh pegawai atas kesempatan, fasilitas dan dukungan yang diberikan oleh organisasi maka kepuasan kerja mereka juga akan semakin meningkat secara signifikan.
- 4) Kebersyukuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya semakin tinggi rasa syukur yang dimiliki oleh pegawai atas apa yang mereka miliki dan alami dalam pekerjaannya, akan semakin besar rasa syukur yang dimiliki oleh pegawai terhadap segala sesuatu yang mereka peroleh dan alami dalam pekerjaan, maka semakin meningkat pula kualitas kerja, jumlah output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal mereka.

- 5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, peningkatan Kepuasan Kerja Spiritual (Ruhiyyah), Kepuasan Kerja Intelektual (Aqliyyah), Kepuasan Kerja Sosial (Nafsiyyah), dan Kepuasan Kerja Material (Jasadiyyah) akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.
- 6) Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Artinya, apabila kepemimpinan atasan semakin mengarah pada pendekatan spiritual, maka kepuasan kerja pegawai lebih meningkat, selanjutnya hal itu akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.
- 7) Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kebersyukuran terhadap Kinerja SDM. Artinya, sikap kebersyukuran dalam diri pegawai akan meningkatkan kepuasan kerjanya, selanjutnya perasaan puas pada pekerjaan tersebut akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting dalam pengembangan teori terkait Kepemimpinan Spiritual, Kebersyukuran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

1. Penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan spiritual yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai spiritual, seperti visi, harapan, cinta altruistik, dan makna pekerjaan,

dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja SDM. Hal ini mengarah pada pentingnya pengintegrasian prinsip-prinsip spiritual dalam kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

2. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kebersyukuran, khususnya rasa syukur terhadap perhatian organisasi terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Ini menunjukkan bahwa sikap positif terhadap lingkungan kerja dan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu.
3. Penelitian ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja, baik dalam dimensi spiritual, intelektual, sosial, maupun material, berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja SDM. Secara teoritis, ini mengembangkan pemahaman bahwa kepuasan kerja bukan hanya terkait dengan faktor-faktor eksternal seperti gaji dan fasilitas, tetapi juga aspek internal yang lebih subjektif seperti makna pekerjaan dan hubungan interpersonal.
4. Temuan ini menekankan bahwa kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta ketepatan waktu dan pengaruh interpersonal, saling terkait dengan kepuasan kerja dan kebersyukuran. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis dan emosional, seperti kepuasan dan rasa syukur, dapat mempengaruhi aspek-aspek konkret dari kinerja.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting yang dapat diterapkan dalam praktik manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan kepemimpinan, kebersyukuran, dan kepuasan kerja karyawan:

1. Terkait variabel kepemimpinan spiritual, pekerjaan yang bermakna memiliki nilai outer loading tertinggi dan komitmen pada visi organisasi memiliki nilai outer loading terendah menunjukkan bahwa Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang perlu mempertahankan kualitas lingkungan kerja yang memberikan makna dan tujuan bagi karyawan. Manajer perlu lebih menekankan aspek spiritual dalam pekerjaan, seperti mengaitkan pekerjaan dengan tujuan yang lebih besar dan menciptakan ruang bagi karyawan untuk merasa dihargai dalam peran mereka. Selain itu, organisasi harus lebih memperkuat pemahaman dan keterlibatan karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Hal ini bisa dicapai melalui komunikasi yang lebih efektif dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.
2. Terkait variabel kebersyukuran, hasil menunjukkan bahwa rasa syukur karena perusahaan peduli dengan pendapat karyawan memiliki outer loading tertinggi, sementara peduli terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan memiliki nilai outer loading terendah, mengindikasikan bahwa

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang perlu mempertahankan saluran komunikasi yang terbuka dan mendengarkan masukan dari karyawan. Manajer sebaiknya menyediakan forum bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat mereka dan merasa dihargai. Selain itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang harus lebih meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

3. Terkait kepuasan kerja, dimensi kepuasan kerja spiritual memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan kepuasan kerja material (Jasadiyyah) memiliki nilai outer loading terendah. Oleh karena itu, manajer harus mempertahankan kepuasan spiritual dengan terus memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan spiritual karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja material, manajer perlu fokus pada perbaikan aspek-aspek fisik dan material yang memengaruhi kenyamanan kerja, seperti fasilitas yang lebih baik, insentif yang kompetitif, dan penghargaan yang memadai bagi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang lebih nyaman, meningkatkan kesejahteraan finansial, dan memastikan adanya keseimbangan antara kebutuhan material dan spiritual karyawan.

5.4. Limitasi Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Koefisien determinasi (R-square) yang masuk dalam kategori sedang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya melibatkan 150 responden dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka dapat disusun agenda penelitian yang akan datang sebagaimana berikut :

1. Mengingat koefisien determinasi (R-square) yang berada dalam kategori sedang, penelitian mendatang perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Penelitian selanjutnya akan lebih fokus untuk

mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat memperkaya pemahaman mengenai variabel yang diteliti.

2. Penelitian ini terbatas pada 150 responden di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang berpotensi membatasi generalisasi hasil penelitian. Oleh karena itu, agenda penelitian mendatang akan melibatkan populasi yang lebih luas atau menguji organisasi lain dengan karakteristik yang serupa untuk memperkuat temuan dan meningkatkan validitas eksternal dari hasil penelitian.



Daftar Pustaka

- Abd Al-Wareth Alrazehi, H., Aina Amirah, N., Salman Mohammed Emam, A., & Rashid Hashmi, A. (2021). Proposed Model for Entrepreneurship, Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Performance in International Bank of Yemen. In *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)* (Vol. 5, Issue 1).
- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldilli, B. (2016a). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *Service Industries Journal*, 36(3–4), 102–123. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1155113>
- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldilli, B. (2016b). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *Service Industries Journal*, 36(3–4), 102–123. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1155113>
- Akram, R., Mahmood, S., Khan, K. I., & Asghar, F. (2023). Corporate social responsibility and job satisfaction: the mediating mechanism of supervisor fairness and moderating role of gratitude. *International Journal of Business Environment*, 14(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2023.127689>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Al-Ghazālī, A. (2011). *Kitāb al-sabr wa'l-shukr/Al-Ghazzālī on patience and thankfulness*. : Vol. HT Littlejohn Trans.. Cambridge: Islamic Texts Society.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
- Ali, S. A., Ahmed, M., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Gratitude and Its Conceptualization: An Islamic Perspective. *Journal of Religion and Health*, 59(4), 1740–1753. <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00850-6>
- Amaliah, I., Aspiranti, T., & Purnamasari, P. (2015). The Impact of the Values of Islamic Religiosity to Islamic Job Satisfaction in Tasikmalaya West Java, Indonesia, Industrial Centre. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 984–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.131>
- Asbari, M., Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). *IMPACT OF TALENT MANAGEMENT, AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM SOUTH EAST ASIAN INDUSTRIES JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS IMPACT OF TALENT MANAGEMENT, AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM SOUTH EAST ASIAN INDUSTRIES*. <https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Ataíde, I., Araújo, P., Araújo, A. M., Fernandes, R., Martins, E., & Mendes, F. (2023). Grateful Workers, Satisfied Workers? A Portuguese Study about Organizational Happiness during COVID-19 Quarantine. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020081>
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponogoro.

- Badri, S. K. Z., Yap, W. M., & Ramos, H. M. (2022). Workplace affective well-being: gratitude and friendship in helping millennials to thrive at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 479–498. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2148>
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2019). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 365–382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- Burkhart, L., Solari-Twadell, P. A., & Haas, S. (2008). Addressing Spiritual Leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 38(1), 33–39. <https://doi.org/10.1097/01.nna.0000295629.95592.78>
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y. L., & Fan, C. (2023). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42(4), 3134–3141. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A., & Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction, and job performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/su11143902>
- Delfino, A. P. (2019). Spiritual Leadership and Job Satisfaction of Teaching and Non-Teaching Personnel of Partido State University. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 5(2), 123–140. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.52.123140>
- Dorenkamp, I., & Ruhle, S. (2019). Work–Life Conflict, Professional Commitment, and Job Satisfaction Among Academics. *Journal of Higher Education*, 90(1), 56–84. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1484644>
- Efendi, S. (2021). The Role of Knowledge-Based Signature Skill (Specific Knowledge-Based Professional Ability) as a Mediation Variable in Intellectual Capital , Intrinsic Motivation , Empowerment of Creativity on Performance (Empirical Study at Private Universities DKI J. *Italienisch*, 11(2), 321–334. <http://www.italienisch.nl/>
- Effendi, M., Nimran, U., Utami, H. N., & Afrianty, T. W. (2021). Effects of Psychological Capital and Gratitude on Employees Intention to Leave: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1125–1134. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1125>
- Efrinawati, E., Yusup, Y., & Norawati, S., & S. S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2681–2696.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4), 375–401. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
- Fry, L. W. (2003a). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2003b). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2003c). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. J., & Ph, D. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. 2006 Gallup Leadership Summit, 76549(254), 1–24. <https://doi.org/spi>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- Idris, S., Shabri Abd Majid, M., & Agustina, M. (2023). Does Spiritual Leadership Matter for Enhancing Performance of Sharia-Compliant Hotel Employees in Aceh, Indonesia? Spiritual and Economical Motivation as Mediators. *Journal of Islamic Economics*, 15(1), 109–135. <https://doi.org/10.15408/aiq.v15i1.30910>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 218–237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>

- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality - Access to Success*, 23(189), 322–331. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.37>
- Muda, I., Wardani, D. Y., Erlina, Maksum, A., Lubis, A. F., Bukit, R., & Abubakar, E. (2017). The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), 5552–5561.
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Ni, D., Jiwen Song, L., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, 149, 967–982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.055>
- Nisar, S. K., & Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1). <https://doi.org/10.1002/pa.1986>
- Nur, S., Mohd Noor, A., & Zainordin, N. (2018). Motivation on Job Satisfaction in a Quantity Surveying Consult Firm. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 1(4), 1–14.
- Nurhidayati, Wijayanti, P., & Ratnasari, S. W. (2020). SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT ARE THE IMPORTANT ROLES DURING COVID-19 CRISIS? *The 8th AICIF 24-26 November 2020 – Tazkia Islamic University College, Bogor Indonesia*, 21(1), 1–9.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-08-2017-0003>
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>

- Saad, H. S. M., & Mohamad, B. (2014). Pembinaan instrumen kepuasan kerja menurut perspektif Islam: Kajian dalam kalangan guru pendidikan Islam . *In International Conference of Education*.
- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. 208. <https://www.moodypublishers.com/mpimages/Marketing/WEBResources/ProductExcerpts/9780802496645-TOC-CH1.pdf>
- Satrio Muntazeri, & Adi Indrayanto. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance(Study on Bank BRI Purbalingga). *Journal of Accounting Management and Economics*, 20(2), 50–69.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., & Asbari, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology* , 63(2), 293–315. www.solidstatetechnology.us
- Soleman, M. M., Armanu, Aisjah, S., & Sudjatno. (2020a). Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: Moderating role of Islamic work ethics. *Management Science Letters*, 10(6), 1359–1368. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.021>
- Soleman, M. M., Armanu, Aisjah, S., & Sudjatno. (2020b). Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: Moderating role of Islamic work ethics. *Management Science Letters*, 10(6), 1359–1368. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.021>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Syahrum, & Salim. (2012a). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Syahrum, & Salim. (2012b). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.

- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Tri Rachmawan, P., & Nita Aryani, D. (2020a). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervenin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Tri Rachmawan, P., & Nita Aryani, D. (2020b). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervenin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Udin, U. (2019). SPIRITUAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(05).
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Waters, L. (2012). Predicting Job Satisfaction: Contributions of Individual Gratitude and Institutionalized Gratitude. *Psychology*, 03(12), 1174–1176. <https://doi.org/10.4236/psych.2012.312a173>
- Xinyu, W., & Zhihua, D. (2020). Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees' Creativity. *Icbdem*, 256–261. <https://doi.org/10.25236/icbdem.2020.034>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(4), 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018a). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018b). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics*, 44(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0172>