

**PENINGKATAN KOMITMEN PEGAWAI
MELALUI SPIRITUAL LEADERSHIP DAN
BUDAYA KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Tesis

**Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh:
HARDIAN RAKHMANTO
20402300406**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN KOMITMEN PEGAWAI MELALUI SPIRITUAL
LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun oleh:

HARDIAN RAKHMANTO

20402300406

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Februari 2025


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

NIK. 216491028

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

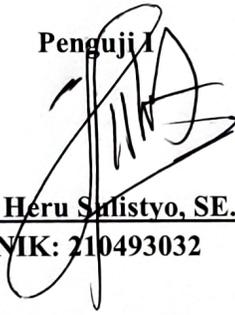
**PENINGKATAN KOMITMEN PEGAWAI MELALUI SPIRITUAL
LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun oleh:
HARDIAN RAKHMANTO
20402300406

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 16 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

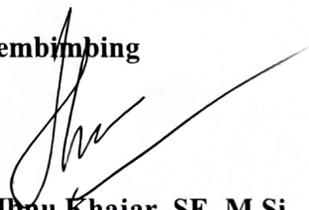
Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si
NIK: 210493032

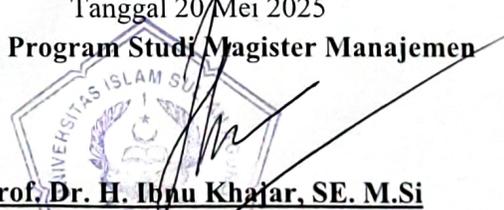
Penguji II

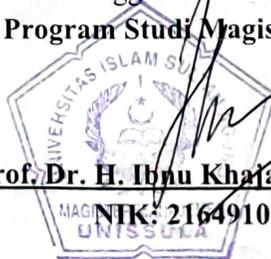

Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si
NIK: 0623036901

Pembimbing


Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si
NIK: 216491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 20 Mei 2025
Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si
NIK: 216491028



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

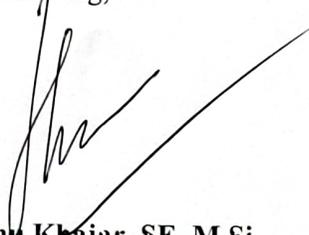
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HARDIAN RAKHMANTO
NIM : 20402300406
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI
Universitas : UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

Menyatakan, bahwa sesungguhnya tesis yang berjudul "*Peningkatan Komitmen Pegawai Melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarism* dengan cara yang tidak sesuai dengan etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing,



Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si
NIK: 216491028

Semarang, 20 Mei 2025

Yang menyatakan,



Hardian Rakhmanto
NIM: 20402300406

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh spiritual leadership, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai serta menguji pengaruh spiritual leadership dan budaya kerja terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Model penelitian diujikan pada 112 pegawai di Perusahaan Chimader Group Kota Semarang. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik simple random sampling dan analisis data dilakukan dengan SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen pegawai dipengaruhi oleh spiritual leadership, budaya kerja dan kepuasan kerja secara partial. Adapun secara keseluruhan variabel komitmen pegawai dipengaruhi oleh spiritual leadership dan budaya kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Komitmen Pegawai; Spiritual Leadership; Budaya Kerja; Kepuasan Kerja

ABSTRACT

This study aims to test the influence of spiritual leadership, work culture and job satisfaction on employee commitment and to test the influence of spiritual leadership and work culture on employee commitment with job satisfaction as an intervening variable. The research model was tested on 112 employees at the Chimader Group Company in Semarang City. The sampling method used simple random sampling technique and data analysis was carried out using SEM-PLS. The results of the study prove that employee commitment is influenced by spiritual leadership, work culture and job satisfaction partially. Overall, employee commitment variables are influenced by spiritual leadership and work culture with job satisfaction as an intervening variable.

Keywords: Employee Commitment; Spiritual Leadership; Work Culture; Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan lancar. Tesis ini berjudul "Peningkatan Komitmen Pegawai Melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening" , yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Saya menyadari bahwa tanpa dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak, tesis ini tidak akan selesai dengan baik. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

- Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M.Si. , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama masa studi.
- Bapak Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE., M.Si. , selaku Pembimbing dan Kaprodi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi dalam proses penelitian dan penulisan tesis ini.
- Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu kelancaran proses belajar mengajar dan administrasi selama masa studi dan penyusunan tesis.
- Almarhumah Ibu saya, Hj. Agustini Ichtiyarsih, yang selama hayatnya memberikan doa, semangat, dan dukungan tanpa henti. Meskipun kini beliau telah tiada, jasa dan doa beliau tetap menjadi kekuatan tersendiri bagi saya dalam menyelesaikan tesis ini.
- Istri tercinta, Maharani Mustika Putri, dan Ayahanda terhormat, Drs. H. Satriyan Abdul Rahman, MM, yang senantiasa memberikan semangat,

kesabaran, doa, dan dukungan baik moril maupun materil sepanjang proses penelitian hingga penyelesaian tesis ini.

- Rekan dekat saya, Farid Fajar Shidik, yang senantiasa memberikan dukungan, ide-ide positif, serta semangat dalam menghadapi tantangan selama proses penyusunan tesis.
- Seluruh pegawai Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
- Dan semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung turut membantu dalam penyelesaian tesis ini, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Saya berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi amal jariah bagi diri saya dan semua pihak yang telah mendukung.

Akhir kata, hanya kepada Allah SWT saya berserah diri, semoga segala usaha ini menjadi nilai ibadah di hadapan-Nya.

Semarang, 20 Mei 2025

Penulis,

Hardian Rakhmanto

NIM: 20402300406

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISIx	
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG MASALAH PENELITIAN	1
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	5
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	6
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Definisi Variabel	8
2.2. Hipotesis.....	21
2.2.1. Spiritual Leadership Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	21
2.2.2. Budaya Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.....	21
2.2.3. Spiritual Leadership Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai	22
2.2.4. Budaya Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai.....	22
2.2.5. Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai	23
2.3. Model Empirik	23
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Jenis Penelitian.....	25
3.2. Populasi dan Sampel	25
3.3. Jenis dan Sumber Data	27

3.4.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.5.	Metode Pengumpulan.....	30
3.6.	Teknik Analisis Data.....	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		37
4.1.	Deskripsi Variabel.....	37
4.1.1.	Deskripsi Data Hasil Penelitian	37
4.1.2.	Statistik Deskriptif Variabel.....	40
4.2.	Hasil Penelitian	45
4.2.1.	Hasil Outer Model (Measurement Model).....	45
4.2.2.	Hasil <i>Inner</i> Model	51
4.2.3.	<i>Indirect Effect</i>	52
4.2.4.	<i>R-Square</i>	53
4.3.	Uji Hipotesis.....	54
4.4.	Pembahasan.....	57
4.4.1.	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	57
4.4.2.	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja	57
4.4.3.	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> terhadap Komitmen Pegawai	58
4.4.4.	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Pegawai	59
4.4.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai.....	59
BAB V PENUTUP.....		61
5.1.	Kesimpulan.....	61
5.2.	Implikasi Manajerial	62
5.3.	Keterbatasan Penelitian	63
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	63
DAFTAR PUSTAKA.....		65

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	28
Tabel 3.2.	Skala Penelitian.....	30
Tabel 4.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.2.	Responden Berdasarkan Usia (Tahun).....	38
Tabel 4.3.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	39
Tabel 4.4.	Responden Berdasarkan Lama Bekerja (Tahun).....	40
Tabel 4.5.	Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Spiritual Leadership.....	41
Tabel 4.6.	Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Budaya Kerja.....	42
Tabel 4.7.	Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	43
Tabel 4.8.	Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Pegawai	44
Tabel 4.9.	Convergent Validity	45
Tabel 4.10.	Hasil Kalkulasi Outer Loading.....	46
Tabel 4.11.	Hasil Kalkulasi Outer Loading.....	47
Tabel 4.12.	Discriminant Validity Metode Average Variance Extracted (AVE)	49
Tabel 4.13.	Nilai Composite Reability.....	49
Tabel 4.14.	Nilai Crobach's Alpha.....	50
Tabel 4.15.	Hasil Analisis Jalur Partial Least Square	51
Tabel 4.16.	Hasil Uji Indirect effect.....	52
Tabel 4.17.	Rangkuman Hasil R Square	53
Tabel 4.18.	Hasil Uji Hipotesis	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	24
Gambar 4.1 Hasil Akhir Uji Outer Model (Measurement Model)	46
Gambar 4.2 Full Model Struktural.....	54



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH PENELITIAN

Indonesia telah mengalami perubahan signifikan di bidang infrastruktur pada masa kepemimpinan Presiden Joko Widodo (Jokowi). Keterlibatan pemerintah yang kuat dalam mendorong sektor ini adalah kunci pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak proyek infrastruktur penting yang diluncurkan dan memberikan dampak positif pada berbagai aspek kehidupan masyarakat dan perekonomian. Salah satu tujuan utama pemerintahan Jokowi adalah meningkatkan aksesibilitas dan konektivitas di seluruh Indonesia, terbukti dengan pesatnya pembangunan jalan tol. (Kh, Alya et al., 2024)

Misalnya, salah satu kegiatan infrastruktur pemerintah yang menarik perhatian masyarakat adalah pembangunan jalan tol. Proyek infrastruktur ini merupakan salah satu proyek strategis di dekat jalur kereta api yang membuka akses ke daerah-daerah terpencil. Keberadaan struktur ini tidak hanya memudahkan pergerakan penduduk, tetapi juga menurunkan biaya logistik, menciptakan peluang investasi baru, dan mempererat hubungan antar daerah. (Badar dan Salim, 2023)

Data Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) menunjukkan pelaksanaan proyek infrastruktur tersebut berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut. Akses yang lebih baik ke pusat-pusat ekonomi akan meningkatkan daya saing daerah, menuntut investasi di sektor swasta dan menciptakan lapangan kerja baru. (Badar dan Salim, 2023)

Pembangunan infrastruktur baik yang dikerjakan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tak jarang pula melibatkan perusahaan-perusahaan kontruksi daerah yang bersangkutan. Perusahaan-perusahaan swasta yang ada selain bekerja sama melaksanakan beberapa pekerjaan pemerintah, perusahaan tersebut juga

dapat bekerja sama pihak swasta baik secara individu maupun perusahaan dalam membangun kebutuhan infrastruktur atau kebutuhan bangunan yang dibutuhkan perusahaan yang bekerja sama tersebut. (Kh, Alya et al., 2024)

Perusahaan-perusahaan konstruksi tidak selamanya mendapatkan sebuah keuntungan disetiap tahunnya, dimana pada tahun 2019-2020 saat wabah Covid-19 melanda banyak perusahaan-perusahaan yang mengalami kerugian akibat berhentinya Kerjasama dan minimnya pembangunan pada tahun tersebut. Tak hanya itu, tahun 2021-2022 menjadi tahun tantangan peralihan pasca wabah tersebut yang mengharuskan perusahaan bekerja ekstra. Akibat hal tersebut, tak jarang perusahaan memutuskan kontrak para pekerjanya dan ada beberapa pekerja pula yang memutuskan resign dari perusahaan tersebut akibat wabah tersebut. (Sari dan Suryan, 2021)

Pada kasus yang pernah terjadi beberapa tahun belakangan ini, perusahaan konstruksi harus lebih selektif memilih karyawan yang benar-benar memiliki sebuah komitmen agar senantiasa berusaha untuk menjadi bagian dari perusahaan dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah direncanakan sesuai dengan visi misi perusahaan. Menurut Zurnali dalam Rahayu dan Mahargiono (2021), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. (Rahayu dan Mahargiono, 2021)

Salah satu yang mendorong seseorang memiliki sebuah komitmen ialah kepemimpinan spiritual (spiritual leadership). Kepemimpinan spiritual adalah keselarasan nilai-nilai positif antara apa yang diinginkan organisasi dan apa yang dibutuhkan individu dalam organisasi, dengan memfasilitasi budaya dan lingkungan kerja berdasarkan nilai-nilai keunggulan, integritas, kejujuran, kasih sayang dan kenikmatan dalam membantu. (Syafiudin et al., 2022)

Selain spiritual leadership dalam meningkatkan komitmen pegawai dapat dilihat melalui budaya kerja dan kepuasan kerja dari setiap pegawainya. Menurut

(Hartawan et al., 2021) Budaya kerja juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai di suatu organisasi, budaya kerja dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Sedangkan kepuasan kerja ialah perasaan menyeluruh karyawan terhadap pekerjaan dan sikap terkait berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaan. (Ellys dan Mei Le: 2020)

Penelitian terdahulu terkait dengan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai pernah dilakukan oleh Anwar et al., (2023) yang menyimpulkan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen pegawai. Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Rahayu (2021) serta Ellys dan Mei Le (2020) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki nilai yang positif dan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Hal ini dapat dikatakan jika semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin membantu dalam meningkatkan komitmen yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Akan tetapi, berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen pegawai, Linda et al., (2020) serta Rohama dan Anisa (2023) menyatakan bahwasannya kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Sedangkan terkait dengan spiritual leadership, menurut Catherine et al., menyatakan bahwa spiritual leadership berpengaruh dalam meningkatkan komitmen pegawai. Penelitian tersebut dikuatkan juga oleh penelitian dilakukan Jena dan Pradan (2018), Mardikaningsih (2020), Hilmi dan Assyofa (2022) serta Rohama dan Annisa (2023).

Spiritual leadership kaitannya terhadap kepuasan kerja, menurut penelitian utomo dan pamungkas (2022) menyimpulkan bahwa spiritual leadership berpengaruh signifikan dimana hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Hartati dan Bunga (2024) yang

menyatakan bahwa seseorang yang memiliki spiritual leadership yang tinggi akan memiliki self reward atau kepuasannya tersendiri dalam kinerjanya.

Beberapa peneliti juga menyimpulkan terkait dengan pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai. Menurut Nugraha (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai, hal ini mengartikan jika budaya yang tercipta di organisasi semakin kuat dan diterima banyak karyawan, maka komitmen yang kuat pada perusahaan akan tercipta pada karyawan. Hasil penelitian tersebut juga dikuatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raharjo et al. (2018), Aranki et al. (2019), Yusuf (2020), dan Jung (2022), yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap peningkatan komitmen pegawai di perusahaan.

Sedangkan hubungan budaya kerja dengan kepuasan kerja menurut penelitian saputra et. all (2024) mengatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari pegawai. Hal tersebut dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyu et. all (2024) menyatakan bahwa semakin tinggi nilai budaya kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Perusahaan Chimarder Group, yaitu sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pengadaan barang dan jasa yang di dirikan pada tahun 2013 yang berlokasi di Kota Semarang, dimana perusahaan ini memberikan solusi bisnis yang inovatif kepada perusahaan yang menjadi mitranya, serta selalu mengutamakan mutu dan kepercayaan demi kelangsungan bisnis yang harmonis dan berkelanjutan. Perusahaan ini sudah memiliki banyak asam garam pada pembangunan yang ada di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, dan wilayah penjurur negeri lainnya.

Perusahaan Chimarder Group dalam perjalanan selama 10 tahun lebih tidak selamanya mulus dalam menjalankan jasanya, dimana pada saat covid perusahaan mengalami kerugian ratusan juta akibat tidak berjalan sesuai dengan target karena

wabah tersebut serta perusahaan juga akhirnya mengurangi jumlah pegawai untuk keberlangsungan perusahaan. Baru-baru ini perusahaan tersebut diisukan terkena kasus tangkap tangan oleh KPK bersama Pemkot Semarang, akan tetapi sampai saat ini belum terbukti kebenarannya. Tantangan lainnya yang dihadapi Perusahaan Chimarder Group ialah turnover pegawai terutama pada saat pembukaan penerimaan calon aparatur sipil negara dan penerimaan bersama BUMN. Berdasarkan data perusahaan tercatat 2 tahun terakhir ini turnover pegawai mencapai 15-20% pegawai dimana mayoritas yang mengundurkan diri rata-rata umur dibawah 25 tahun ataupun yang belum berkeluarga. (Hasil Wawancara, 2024)

Berdasarkan *reseach gap* dan *fenomena gap* tersebut, maka sangat menarik bagi penulis meneliti *fenomena gap* pengaruh *spiritual leadership* dan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel *interveningnya*. Penelitian ini akan melihat apakah *spiritual leadership* dan budaya kerja memiliki pengaruh positif dengan adanya variabel kepuasan kerja sebagai *intervening*, dimana di beberapa penelitian sebelumnya terdapat perbedaan hasil pengaruh kaitannya dengan budaya kerja, *spiritual leadership*, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai tersebut.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan kontroversi studi (*reserach gap*) dan fenomena lapangan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “*Bagaimana Meningkatkan Komitmen Pegawai melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen pegawai?

4. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan Penelitian dalam studi “*Peningkatan Komitmen Pegawai Melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*”, adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis *spiritual leadership* terhadap komitmen pegawai.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya kerja terhadap komitmen pegawai.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

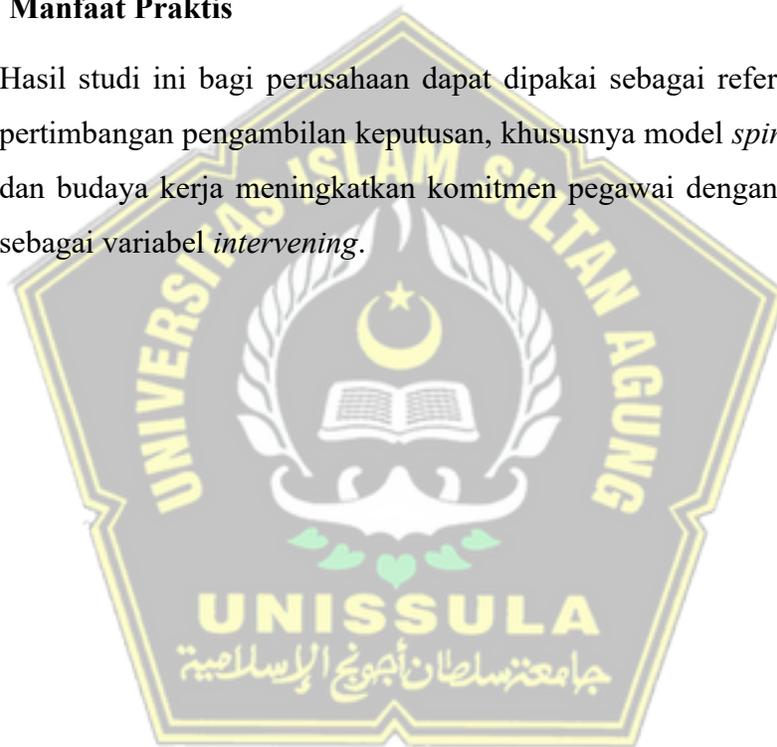
Manfaat Penelitian dalam studi “*Peningkatan Komitmen Pegawai Melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*” dibagi menjadi dua, yaitu manfaat akademik/ teori dan manfaat praktis. Berikut manfaat penelitian dalam studi ini :

1. Manfaat Akademik / Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model *spiritual leadership* dan budaya kerja meningkatkan komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* sehingga visi dan misi perusahaan akan tercapai.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi perusahaan dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya model *spiritual leadership* dan budaya kerja meningkatkan komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Definisi Variabel

2.1.1. Komitmen

Komitmen organisasi merupakan kecenderungan karyawan untuk memihak pada tujuan dan sasaran organisasi, serta berniat untuk memertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kawiana, Dewi, Martini, & Suardana (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi merujuk pada kondisi para karyawan mengidentifikasi dirinya pada tujuan organisasi dan keinginannya untuk memertahankan keanggotaan dalam organisasi. ElKordy (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi merujuk pada proses identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi tempat mereka bekerja. (Ellys dan Mei Le: 2020)

Menurut Zurnali dalam Rahayu dan Mahargiono (2021), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Anwar et al., (2023) mendefinisikan komitmen sebagai fenomena umum yang terjadi di semua sistem sosial, hal ini karena dengan menambah pemahaman fenomena tersebut. Mungkin membantu kita dalam memahami hakikat proses psikologis dengan lebih baik, proses tersebut digunakan orang untuk melakukan identifikasi dengan objek-objek yang berbeda dalam lingkungan dan bagaimana mereka menemukan tujuan dalam hidup.

Dengan adanya komitmen yang terciptanya timbal balik antara karyawan pada perusahaan akan menghasilkan hubungan yang saling menguntungkan. Karyawan yang merasa nyaman tentu akan merasa bangga dan memberikan kinerja yang lebih baik agar tetap mempertahankan

keanggotaan dari sebuah organisasi. Di sisi lain komitmen kerja akan menjadi pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik. (Rahayu dan Mahargiono; 2021)

Menurut Ningkiswari et al., (2018) Komitmen adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen organisasi adalah konsep yang lebih umum yang mengacu pada kepuasan kerja (Demir, 2020). Sedangkan menurut Nabahani dan Riyanto (2020), Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi. Komitmen organisasi merupakan tindakan yang menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi (Amah dan Oyetunde, 2019).

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan tidak hanya peduli terhadap organisasi tetapi juga merasa perlu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Lebih lanjut, Efendi & Sutanto menggambarkan komitmen organisasi sebagai ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan yang menyebabkan karyawan merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan (Santoso & Riyanto, 2020).

Konsep komitmen organisasi telah menjadi bagian penting dalam menilai loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen bertindak sebagai instrumen untuk meramalkan tingkat retensi dan kecenderungan karyawan untuk keluar. Menurut Loi, et al dalam (Suryani, 2018), tingkat komitmen yang buruk dalam organisasi akan memengaruhi tingkat turnover yang tinggi yang juga berdampak pada tingginya biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Namun, memiliki karyawan berbakat yang berkinerja baik dalam pekerjaan juga tidak cukup, manajer harus dapat melibatkan mereka untuk

jangka waktu yang lama untuk mendapatkan manfaat dari upaya mereka. (Nabahani dan Riyanto; 2020)

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana seorang karyawan berdedikasi pada organisasi dan tujuannya (Perkasa, 2021). Menurut Hartawan et al., (2021) adapun dimensi Komitmen Kerja, yaitu sebagai berikut: (1) Kepercayaan dan dukungan pada nilai organisasi yang tinggi; (2) Keinginan berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi; (3) Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi; (4) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota; (5) Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (6) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Lincoln dan Bashaw komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu, a) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi; b) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi; dan c) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya. (Suryati; 2021)

Menurut Balanescu dalam (Nabahani dan Riyanto, 2020) hubungan antara organisasi dan karyawannya didasarkan pada “kontrak” pertukaran ekonomi, di mana karyawan yang berdedikasi menjanjikan kesetiaan karena mereka memegang investasi tersembunyi yang mereka peroleh dengan tetap berada di organisasi. Studi lain tentang organisasi Komitmen organisasi kemudian dilakukan oleh Balanescu dalam (Nabahani dan Riyanto, 2020)). Menurut mereka, komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis yang terdiri dari tiga elemen yang dibedakan dari model tiga dimensi, yaitu:

- 1.) Komitmen afektif, merasakan kebutuhan untuk tetap bertahan karena adanya campur tangan emosional dalam organisasi. Jadi karyawan

bertahan dalam suatu organisasi disebabkan karena keinginannya sendiri, yang dapat saja timbul dari adanya rasa nyaman berada dalam organisasi tersebut.

- 2.) Komitmen kontinuitas, kondisi karyawan memertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh faktor adanya kebutuhan dan telah mempertimbangkan keuntungan dan kerugian jika tetap bertahan dalam organisasi tersebut.
- 3.) Komitmen normatif, kondisi karyawan memertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh adanya suatu keharusan atau kewajiban maupun alasan moral yang timbul karena adanya pengorbanan dari perusahaan yang telah mengeluarkan biaya pelatihan dan sebagainya.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suasana psikologis dan perasaan seseorang yang bersifat relatif dalam memersepsikan pekerjaannya atau aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut. Daniel & Purwanti (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional tertentu yang menyenangkan karyawan ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. ElKordy menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyeluruh karyawan terhadap pekerjaan dan sikap terkait berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaan. (Ellys dan Mei Le: 2020)

Menurut Harini et al., (2022) Kepuasan kerja dapat menimbulkan komitmen lebih besar, tetapi dapat juga hal tersebut akan menimbulkan upaya dan akhirnya akan menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian akan mempengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya. Definisi ini tidak dapat diartikan sebagai suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan Kerja pada dasarnya bersifat individual karena memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam diri individu tersebut. Salah satu cara perusahaan mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. (Anwar et al., 2023)

Vizano, Setiyani, & Nawangsari (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi karyawan terkait lingkungan kerja, hubungan dengan kolega, tujuan, dan strategi perusahaan, serta kriteria keberhasilan. Menurut (Hasibuan, 2014) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan Mangkunegara berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. (Rahayu dan Mahargiono; 2021)

Poltak Sinambela dalam Anwar et al., (2023) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan suasana psikologis dan perasaan seseorang yang bersifat relatif dalam memersepsikan pekerjaannya atau aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut (Ellys et al., 2020).

Kepuasan kerja adalah terkait dengan sikap karyawan di tempat kerja (Sihombing, 2019). Selain itu, terdapat tiga komponen sikap, yaitu kognitif, afektif, dan perilaku. Komponen perilaku dari suatu sikap mengacu pada suatu niat untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap suatu situasi atau orang lain (Colquitt et al., 2011). Situasi perilaku ini juga terkait dengan motivasi kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat memengaruhi motivasi karyawan

untuk bertahan dan datang bekerja yang berujung pada komitmen yang tinggi terhadap organisasi. (Nabahani dan Riyanto, 2020)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja mengacu pada Perasaan dan emosi terhadap usaha kerja mereka. Perasaan tersebut dapat bersifat positif (kepuasan) dan negatif (kekecewaan) (Pawoko, 2019). Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menuntut setiap manajer untuk lebih menyadari tingkat kepuasan dan ketidakpuasan karyawannya (Manalo, de Castro, & Uy, 2020). Hal tersebut merupakan prinsip dasar bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tujuan dan sasaran kepuasan kerja merupakan gambaran bagaimana karyawan benar-benar merasakan dan berpikir tentang tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, termasuk apakah tugas tersebut sesuai dengan preferensi dan harapan pekerjaan mereka atau tidak. Tingkat kepuasan akan memengaruhi cara karyawan berpikir dan melihat organisasi. Kepuasan kerja dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih keras sementara ketidakpuasan kerja dapat menjadi alasan bagi karyawan untuk keluar dari pekerjaan. (Nabahani dan Riyanto, 2020)

Menurut Prenana (2017), terdapat empat dimensi pada kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, penghargaan, hubungan antar-pribadi, dan sifat pekerjaan. Pekerjaan itu sendiri merupakan kesempatan karyawan untuk menggunakan segenap kemampuan yang mereka miliki untuk melaksanakan tugasnya, serta adanya variasi tugas, umpan balik, dan kebebasan yang

terdapat dalam pekerjaan tersebut. Penghargaan meliputi kebijakan pemberian kompensasi dan promosi untuk menghargai kinerja karyawan. Hubungan antar-pribadi merupakan hubungan baik antara seorang karyawan dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan dalam organisasi. Sifat pekerjaan meliputi lingkungan kerja, kenyamanan, dan fasilitas yang terdapat pada organisasi, yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Sedangkan menurut Rahayu dan Mahargiono (2021) kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator - indikator sebagai berikut: a) Isi Pekerjaan, b) Supervisi, c) Organisasi Dan Manajemen, d) Kesempatan Untuk Maju, e) Gaji Dan Keuntungan Dalam Bidang Finansial, f) Rekan Kerja, dan g) Kondisi Pekerjaan. Ningkiswari et al., (2018) menyampaikan secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu; (1) Gaji, (2) Kesempatan promosi, (3) Rekan kerja, (4) Pekerjaan itu sendiri, dan (5) Pengawasan (Supervisi).

Hasibuan dalam Suyati (2021) menjelaskan bahwasannya tolak ukur kepuasan kerja dapat diukur dengan 7 indikator, antara lain; (1) Kesetiaan, (2) Kemampuan, (3) Kejujuran, (4) Kreatifitas, (5) Tingkat Gaji, (6) Kompensasi tidak langsung, dan (7) Lingkungan Kerja. (Suryati, 2021)

2.1.3. Spiritual Leadership

Kepemimpinan spiritual adalah keselarasan nilai-nilai positif antara apa yang diinginkan organisasi dan apa yang dibutuhkan individu dalam organisasi, dengan memfasilitasi budaya dan lingkungan kerja berdasarkan nilai-nilai keunggulan, integritas, kejujuran, kasih sayang dan kenikmatan dalam membantu (Fry et al., 2017; Zakkariya & Aboobaker, 2020; Syafiudin et al., 2022).

Menurut Tobroni dalam Antoni et al., (2023) menyatakan kepemimpinan spiritual atau spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Arti kata spiritual berasal dari kata yang berarti roh, jiwa. Pengertian spiritual adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, rohani dan batin. Kepemimpinan spiritual adalah teori untuk menciptakan suatu motivasi interistik dalam proses pembelajaran organisasi. (Antoni et al., 2023)

Menurut Stephen P. Robbins dalam Ema Bilda Fortuna (2020) spiritual leadership didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Fry dalam I Gede Putu Kawiana (2019) kepemimpinan spiritual mengarah untuk memanfaatkan kebutuhan mendasar pemimpin dan kelangsungan hidup atau kesejahteraan rohani melalui panggilan dan keanggotaan, dalam menciptakan visi dan nilai yang sejalan di seluruh tingkat individu, tim yang diberdayakan dan organisasi pada akhirnya untuk menumbuhkan tingkat yang lebih tinggi tidak hanya kesejahteraan psikologis dan kesehatan manusia yang positif tetapi juga komitmen dan produktivitas organisasi. (Setiono et al., 2023)

Spiritual leadership adalah sosok pemimpin terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar mereka mempunyai rasa kelangsungan hidup rohani melalui panggilan dan keanggotaan. Sosok pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memotivasi karyawannya sangat diperlukan bagi sosok karyawan. Sosok pemimpin yang bisa memotivasi karyawannya dapat

mendorong karyawannya agar lebih bisa bekerja secara efektif dan membuat kinerja meningkat. (Setiawan dan Suryosukmono, 2024)

Spiritual leadership adalah kepemimpinan yang membentuk prinsip, sikap, dan tindakan yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik untuk mencapai rasa spiritual kelangsungan hidup (Thayib et al., 2013). *Spiritual leadership* menurut (Rafsanjan, 2017), termasuk sikap, nilai, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri dan orang lain. Selain itu, *spiritual leadership* menunjukkan sifat-sifat berikut: integritas, semangat, harapan, empati, jujur, sabar, dapat dipercaya, setia pada perusahaan, dan rendah hati. (Pratama dan Suryosukmono, 2024)

Reave (2005) menyebutkan bahwa tingkah laku *spiritual leadership* termasuk menghormati orang lain, kesetaraan, kepedulian, identifikasi dengan kontribusi, reaksi untuk umpan balik dan refleksi diri. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya faktor pemimpin yang melayani. Melayani memiliki makna semangat batin untuk membantu orang lain, menjaga kepercayaan serta mampu menjadi pendengar yang baik. (Rahayu et al., 2020)

Menurut Nguyen et al. (2018), kepemimpinan spiritual merupakan variabel yang menarik untuk dibahas dalam suatu organisasi karena pemimpin organisasi berharap model kepemimpinan spiritual dapat menciptakan komunikasi yang bijak dalam memecahkan masalah. Berbagai konflik terkait budaya dan perbedaan makna diharapkan dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, kepemimpinan spiritual diharapkan dapat mengutamakan kesejahteraan anggota baik secara fisik maupun mental (Hunsaker, 2020; Tabor et al., 2020). (Syafiudin et al., 2022)

Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan kemakmuran bagi organisasi dan seluruh anggota di dalamnya, sehingga visi, harapan dan altruisme yang telah tercipta dapat terwujud. Hal ini membuat para pemimpin dapat membantu karyawan atau anggota memahami arti

mengapa mereka bekerja dan menunjukkan kepedulian yang besar terhadap sesama atau anggota mereka yang berbeda. Pemimpin seperti itu sangat penting dalam organisasi karena kepemimpinan spiritual memberikan konsep pengembangan dalam organisasi dan membantu menciptakan tenaga kerja yang termotivasi, terutama motivasi intrinsik, karena motivasi intrinsik memiliki peran yang sangat penting (Chen & Yang, 2012; Salehzadeh et al., 2015; Syafiudin et al., 2022).

Para pemimpin spiritual juga berbagi visi dan misi mereka dengan karyawan. Dalam hal ini, para pemimpin peduli dengan pentingnya nilai-nilai dan makna karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki efek positif pada makna (Chen & Li, 2013; Wang et al., 2021; Syafiudin et al., 2022).

Perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan iklim organisasi spiritual yang holistik sehingga potensi sebenarnya dari spiritualitas tempat kerja dapat disalurkan ke arah yang tepat dari efektivitas organisasi (Garg, 2017). Menurut Ashmos dan Duchon dalam Mardikaningsih (2020) ada tiga indikator dari spiritualitas kerja, yaitu: nilai keselarasan, makna dalam bekerja, dan bagaimana mereka memiliki perasaan menjadi bagian dari anggota organisasi. (Mardikaningsih, 2020)

Menurut Rahayu et al., (2020) *Spiritual Leadership* meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang dipeluk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial. *spiritual leadership* memerlukan: (1) penciptaan visi dimana para anggota organisasi mengalami panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka (2) mengembangkan suatu budaya sosial berdasarkan pada cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli

untuk diri sendiri dan orang lain, memproduksi rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai. (Rahayu et al., 2020)

2.1.4. Budaya Kerja

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai perusahaan yang ditetapkan dan dijunjung tinggi oleh semua anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi tata cara berbicara, bertindak, dan cara berperilaku, serta hal-hal yang diacu untuk menemukan solusi pada masalah terkait organisasi dan karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang baik dan tertanam dalam diri karyawan, akan menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, dan hal tersebut memacu peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Yanti & Dahlan, 2017).

Budaya organisasi yang positif merupakan semangat yang menjadi dasar penting dalam membangun moral bagi seluruh anggota organisasi. Robbins & Judge menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak terhadap perilaku karyawan, yang secara langsung mengurangi tingkat *turnover*, membentuk jiwa kekompakan, loyalitas, dan memaksimalkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. (Ellys dan Mei Le: 2020)

Menurut Aranki et al. (2019), budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang berlaku serta ditaati oleh pegawai perusahaan dan mampu menyatukan pandangan terkait visi dan misi perusahaan. Sugiyono & Rahajeng (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai keyakinan dan nilai-nilai yang dijiwai oleh seluruh pegawai perusahaan dalam bekerja baik itu cara pengambilan keputusan, sehingga budaya ini menjadi aturan perusahaan tersebut. Nugraha menyatakan budaya organisasi yaitu interpretasi nilai, kebiasaan, dan prinsip kolektif dari anggota perusahaan. (Nugraha, 2023)

Kawiana dkk. (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat norma dan nilai yang digunakan oleh organisasi untuk mengarahkan perilaku para anggota organisasinya. Menurut (Hartawan et al., 2021) Budaya kerja juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai di suatu organisasi, budaya kerja dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Sedangkan (Triguno, 2018) mendefinisikan budaya kerja adalah suatu filsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Menurut (Sembiring & Winarto, 2020) juga menjelaskan definisi budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Robbins dan Robbins berasumsi bahwa ada tujuh faktor utama yang menangkap esensi budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Masing-masing faktor ini dapat dinyatakan dalam dua tingkatan dari rendah ke tinggi. Budaya juga dapat ditentukan oleh kekuatannya, yaitu tingkat kesepakatan di antara karyawan tentang pentingnya nilai-nilai dan cara-cara tertentu dalam melakukan sesuatu. Budaya yang kuat adalah budaya yang nilai-nilai utamanya dipegang teguh dan dianut secara luas, dan karenanya memiliki pengaruh yang lebih baik terhadap perilaku karyawan. Budaya yang kuat terkait dengan kesepakatan

yang tinggi di antara karyawan, peningkatan konsistensi perilaku, loyalitas, dan komitmen organisasi, dan yang lebih penting, mengurangi pergantian karyawan. (Sarhan et al., 2019)

Indikator pada budaya organisasi yang dipakai pada penelitian ini mengacu pada Firanti et al. (2021) yaitu keagresifan, kesadaran diri, orientasi tim, kepribadian, dan performa. Keagresifan adalah tindakan karyawan yang berani mengambil keputusan dan tujuan yang memberikan tantangan besar. Kesadaran diri yaitu kesadaran diri pegawai saat bekerja di perusahaan untuk meraih rasa puas dari hasil kinerjanya sendiri. Orientasi tim adalah setiap pegawai yang mampu bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik di perusahaan. Kepribadian yakni munculnya sikap terbuka dan ramah dari karyawan terhadap pimpinan dan rekan kerja di perusahaan. Performa adalah tindakan kreativitas yang mampu diandalkan karyawan ketika bekerja di perusahaan. (Nugraha, 2023)

Menurut Jalees & Ghauri dalam Ellys dan Mei Le (2020) terdapat enam dimensi pada budaya organisasi, yakni: (1) karakteristik dominan (gambaran keseluruhan pada karakteristik organisasi tersebut), (2) kepemimpinan organisasi (cara atasan dalam memimpin organisasi), (3) manajemen karyawan (pola yang menampilkan cara karyawan diperlakukan dan tampilan mengenai lingkungan kerja organisasi), (4) ikatan organisasi (ikatan yang digunakan dalam menyatukan tiap-tiap anggota organisasi), (5) penekanan strategis (bidangbidang yang digunakan untuk mendorong strategi organisasi), dan (6) kriteria kesuksesan (penentuan bagaimana kesuksesan didefinisikan, dihargai, dan dirayakan). (Ellys dan Mei Le: 2020)

Sedangkan menurut Moeheriono dalam Anwar et al., (2023) secara praktis bahwa budaya kerja mengandung beberapa indikator, yaitu: (1) Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, dan bahasa yang digunakannya. (2) Budaya terkait

erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja. (3) Budaya merupakan hasil dan pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu. (4) Dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi) baik sosial maupun lingkungan sosial.

2.2. Hipotesis

2.2.1. Spiritual Leadership Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja. Penelitian Rahayu et al. (2020) membahas tentang pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja, dimana hasilnya membuktikan bahwasannya *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Setiono et al. (2023), Antoni et al (2023), Setiawan dan Suryosukmono (2024) yang menyatakan bahwasannya *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H1: Spiritual Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2. Budaya Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian Saputra et al.

(2024) membahas tentang pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja, dimana hasilnya membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Elmi et al. (2020), Saputra dan Mahaputra (2022) dan Widjarnako et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H2: Budaya Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3. Spiritual Leadership Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai

Terdapat penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen pegawai. Penelitian Hilmi dan Assyofa (2022) membahas tentang pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen pegawai, dimana hasilnya membuktikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Mardikaningsih (2020) dan Catherine et al. (2022) yang menyatakan bahwasannya *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H3: Spiritual Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai

2.2.4. Budaya Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai

Terdapat penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai. Penelitian Anwar et al. (2023) membahas tentang pengaruh budaya kerja terhadap komitmen

pegawai, dimana hasilnya membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Ellys dan Mei Le (2020), Sarhana et al. (2020) dan Nugraha (2023) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H4: Budaya Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai

2.2.5. Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai

Terdapat penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai. Penelitian Rahayu (2021) membahas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai, dimana hasilnya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Nabahani dan Riyanto (2020), Irawan dan Mei Le (2021) dan Anwar (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

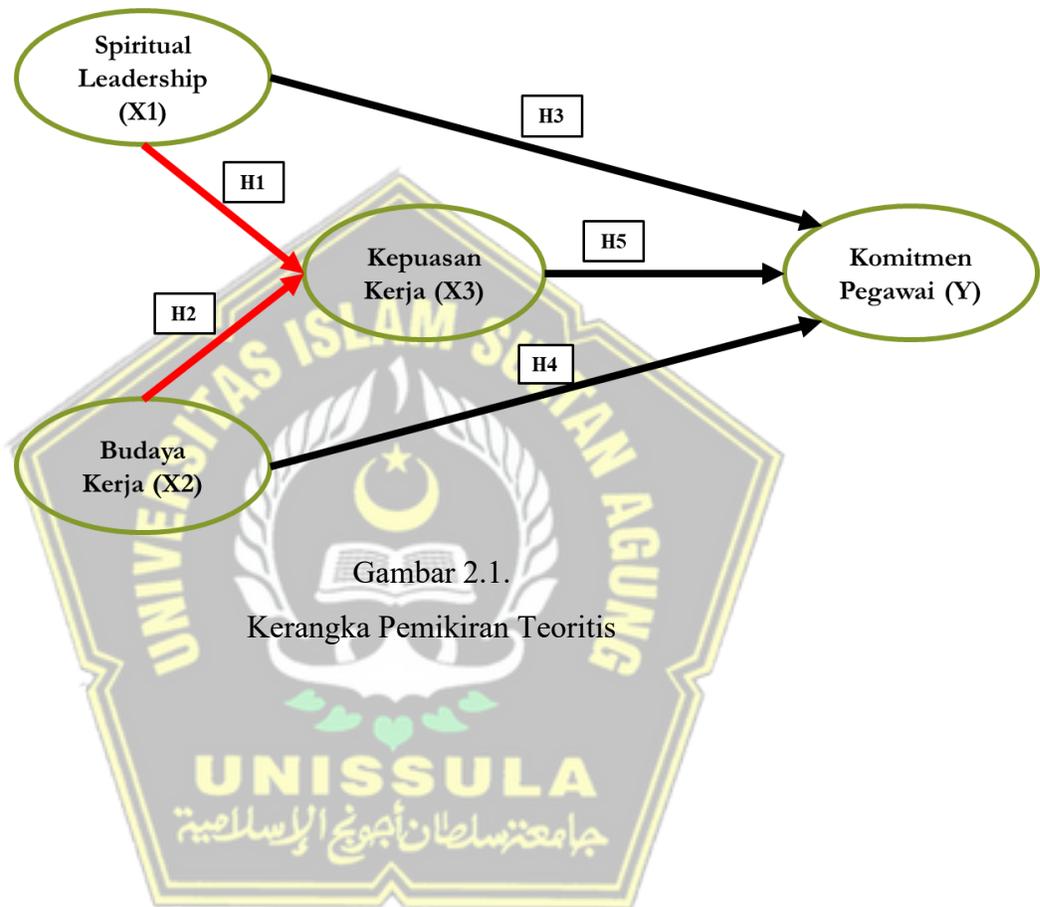
Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H5: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai

2.3. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, peneliti akan melakukan analisis terhadap masing-masing variabel. Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah *Spiritual Leadership* dan Budaya Kerja. Sedangkan

variabel dependen (terikat) adalah Komitmen Pegawai serta variabel *interveningnya* adalah Kepuasan Kerja. Pengembangan kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan seperti Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Zulganef, 2018). Penelitian ini mencari besar hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu spiritual leadership dan budaya kerja dengan variabel dependen yaitu terhadap komitmen pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan target yang akan dijadikan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Chimader Group Kota Semarang.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Menurut Aloysius Rangga Aditya Nalendra, dkk (2021:27-28), rumus slovin adalah formula untuk menghitung jumlah sampel minimal jika perilaku sebuah populasi belum diketahui secara pasti. Besaran sampel penelitian dengan rumus Slovin ditentukan lewat nilai tingkat kesalahan. Dimana semakin besar tingkat kesalahan yang digunakan, maka semakin kecil jumlah sampel yang diambil. Berikut merupakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

a : toleransi ketidakteelitian (5%)

Berikut ini perhitungan sampel dari populasi yang ada menggunakan rumus dari Slovin :

$$n = \frac{155}{1 + \{155 \times (0,05)^2\}}$$

$$n = \frac{155}{1 + \{155 \times 0,0025\}}$$

$$n = \frac{155}{1 + (0,387)}$$

$$n = \frac{155}{1,387}$$

$$n = 111,75$$

Berdasarkan perhitungan diatas didapatkan jumlah minimal sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 112 responden. Jumlah sampel tersebut dapat berubah jumlahnya tergantung pengambilan data yang didapatkan pada saat melakukan observasi di Lokasi studi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa ukuran sampel cukup besar untuk mewakili populasi dengan baik dan memberikan hasil penelitian yang lebih dapat diandalkan. Teknik pengambilan sampel adalah *Simple Random Sampling*, yakni penentuan sampel secara acak sesuai dengan area atau wilayah dari populasi tertentu. Kriteria yang digunakan dalam sampel penelitian adalah seluruh karyawan yang berada dibawah naungan Perusahaan Chimader Group.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Data primer merupakan data langsung yang diperoleh oleh peneliti langsung dari sumber utamanya atau orang yang diwawancarai. Menurut Sugiyono (2015) data primer adalah sumber data yang langsung didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Kuncoro (2009) mengatakan bahwa data primer merupakan data yang dapat dikumpulkan dari sumber – sumber asli untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Husein Umar (2013) data primer adalah data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari data yang telah ada sebelumnya, biasanya data tersebut telah digunakan oleh peneliti sebelumnya atau dikumpulkan oleh instansi terkait. Menurut Arikunto (2013) data sekunder ialah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan, notulen rapat, SMS, dan lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer. Sedangkan menurut Husein Umar (2013) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Adapun menurut Sugiyono (2016) data sekunder adalah data yang tidak langsung diterima oleh pengumpul data, bisa melalui orang lain atau lewat dokumen.

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadivariabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 3.1.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Komitmen Pegawai	Identifikasi dan keterlibatan pegawai untuk mensukseskan tujuan dan sasaran suatu perusahaan.	- Kepercayaan dan dukungan - Keinginan berusaha - Kesetiaan karyawan - Kebanggaan karyawan	Hartawan et al., 2021 Suryati, 2021
Kepuasan Kerja	Sikap emosional yang timbul pada pegawai yang dapat menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.	- Pekerjaan itu sendiri - Kompensasi - Organisasi dan manajemen - Gaji dan keutungan lainnya	Ningkiswari et al., 2018 Rahayu dan Mahargiono, 2021 Suryati, 2021
Spiritual Leadership	Kepemimpinan yang membentuk prinsip, sikap, dan tindakan yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik untuk mencapai rasa spiritual kelangsungan hidup.	- Nilai keselarasan - Makna dalam bekerja - Penciptaan visi - Mengembangkan budaya sosial	Mardikaningsih., 2020 Rahayu et al., 2020
Budaya Kerja	Nilai yang ada di suatu perusahaan yang ditetapkan dan dijunjung tinggi oleh semua anggota organisasi.	- Manajemen karyawan - Kriteria kesuksesan - Penekanan strategis - Pola nilai dan sikap	Ellys dan Mei Le., 2020 Anwar et al., 2023

Sumber: Hasil Analisis Penyusun, 2025

Skala yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah *Semantik Differensial*. Skala diferensial semantik adalah teknik populer untuk mengukur sikap orang terhadap hampir semua hal. Skala diferensial semantik menggunakan seperangkat kata sifat bipolar standar dimana peserta penelitian menilai suatu masalah atau objek. Prosedur sederhana ini menganugerahkan berbagai manfaat, baik bagi peneliti maupun peserta studi, (Benjamin D. Rosenberg & Mario A. Navarro, 2018). Pendekatan kategorisasi semantik yang dibicarakan disini adalah sebuah pendekatan lama yang dirumuskan oleh C. Burnette dan dipengaruhi oleh semantik naratif, sebuah wilayah aktualisasi nilai-nilai semantik (Sumartono, 2019) Pengukuran ini mengasumsikan bahwa seseorang dapat mengekspresikan maknanya dengan menggunakan berbagai kata atau konotasi kata sifat.

Secara umum, perbedaan semantik mengelompokkan ekspresi konotasi individu untuk beberapa stimulus menjadi tiga dimensi kata sifat, yaitu evaluasi (baik atau buruk), aktivitas (aktif atau pasif), dan potensi (kuat atau lemah) (Rachmat Kriyantono, 2019). Untuk menggunakan skala diferensial semantik, peserta penelitian menanggapi beberapa kata sifat bipolar yang dirancang untuk mengukur setiap dimensi dari objek atau masalah tertentu dengan memberi tanda pada salah satu dari tujuh kosong di antaradua kata sifat (Benjamin D. Rosenberg & Mario A. Navarro, 2018).

Perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya tingkat pengaruh adalah menggunakan Skala Likert. Instrumen dikembangkan dalam bentuk skala dengan pola jawaban skala Likert. Menurut Sugiyono (2016), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran indikator penelitian ini diukur berdasarkan tingkat kesetujuan yang didapatkan dari setiap jawaban responden yang masuk melalui kuisioner akan diberikan skor, skor tersebut berkisar antara 1 hingga 5. Adapun alternative jawaban yang muncul adalah sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS) dan sangat

tidak setuju (STS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan ketentuan skor adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2.
Skala Penelitian

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
	(STS)	(TS)	(CS)	(S)	(SS)	

3.5. Metode Pengumpulan

Pengumpulan data merupakan sesuatu yang dianggap penting dalam melakukan sebuah penelitian, karena tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data. Sehingga apabila tidak mengetahui teknik yang tepat dalam perolehan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang benar dan baik. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari, mengutip, dan memasukkan berbagai informasi dan teori yang dibutuhkan untuk mengungkap masalah yang dijadikan obyek penelitian dan untuk menyusun konsep penelitian. Menurut Syahrudin dan Salim (2012), studi kepustakaan merujuk pada materi atau teori yang terkandung dalam buku-buku, serta dokumen-dokumen yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Kegiatan studi kepustakaan ini, merupakan awal atau pendahuluan yang dilaksanakan pada penyusunan penelitian.

2. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner menurut Hadi Sabari Yunus (2010), merupakan sekumpulan pertanyaan yang telah dibuat sedemikian rupa oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam upaya memberikan jawaban ilmiah terhadap permasalahan yang telah dirumuskan. *Questionnaire* yang telah dibuat kemudian dibagikan kepada responden yang telah ditentukan.

Sedangkan penyebaran/ teknik kuesioner ialah cara pengumpulan data primer dari para responden yang terpilih menjadi sampel penelitian. Menurut Sugiyono, teknik kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, teknik mengumpulkan data melalui teknik kuesioner tersebut yang cocok digunakan jika responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. (Sugiyono, 2015)

Kuesioner penelitian disusun dengan cara mengajukan pernyataan tertutup serta pilihan jawaban untuk disampaikan kepada sampel penelitian dengan skala Likert, yaitu skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel dengan indikator variabel.

3. Dokumentasi

Dokumentasi penelitian dalam penelitian ini adalah pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Sedangkan dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang ditunjukkan dalam hal ini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Menurut Arikunto (2006), dokumentasi yaitu mencari data mengenai variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, dan sebagainya. Sedangkan Sugiyono menjelaskan bahwasanya dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, karya-karya monumental dari seseorang.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan analisis deskriptif variabel, uji instrumen dan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) di mana masing-masing hipotesis akan dianalisis dan diuji hubungan antar variabelnya dengan menggunakan

SmartPLS. SEM merupakan analisis multivariate yang mampu menganalisis hubungan antar variabel secara lebih kompleks sehingga hubungan antara variabel dalam penelitian dapat menjelaskan secara menyeluruh. SEM terdiri dari kumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan secara simultan.

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha. Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi.
2. Menentukan skor terendah.
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square* (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independent.
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil.
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan *software* Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. Outer model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
2. Inner Model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (structural model) disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. 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.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

- a) Convergent Validity yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- b) Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel laten. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.
- c) Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk,

menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

d) Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

2. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevance untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. 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.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Variabel

4.1.1. Deskripsi Data Hasil Penelitian

A. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data yang akan disampaikan berikut ini untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang telah dilakukan di lapangan. Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai pada Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, dimana total sampel diperoleh sebanyak 147 responden yang memberikan jawabannya dari total kurang lebih 155 pegawai yang masuk dalam penelitian ini.

Sumber data dalam studi ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari obyek penelitian, seperti kaitannya dengan jawaban terhadap pertanyaan dan pernyataan terkait *spiritual leadership*, budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Data sekunder berasal dari sumber lain, seperti data anggota dan identitas responden dari survey sekunder yang dilaksanakan langsung pada Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang.

Analisis data dimulai dengan statistik deskriptif, uji instrumen, dan pengujian hipotesis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan SmartPLS. SEM adalah teknik multivariat yang memungkinkan analisis hubungan antar variabel kompleks. PLS digunakan karena mampu mengatasi masalah seperti data berukuran kecil, *missing value*, dan distribusi tidak normal.

B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk melihat ragam jenis dari responden yang diambil oleh peneliti, dengan melihat dari jenis kelamin, usia (tahun), pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data pengisian identitas diri dalam kuesioner oleh responden, maka dapat diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	83	56%
Perempuan	64	44%
Total	147	100%

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini, menunjukkan bahwa terdapat 83 responden berjenis kelamin laki-laki dan 64 responden berjenis kelamin perempuan, dengan keseluruhan jumlah responden 147 orang.

Data responden berdasarkan jenis kelamin tersebut menyimpulkan bahwasannya dari jumlah populasi responden yang ada, responden laki-laki lebih dominan. Hal tersebut dilihat karena kebutuhan pegawai perusahaan konstruksi rata-rata pegawainya laki-laki.

2. Usia (Tahun)

Berdasarkan data pengisian identitas diri dalam kuesioner oleh responden, maka dapat diperoleh data responden berdasarkan usia (tahun) sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Responden Berdasarkan Usia (Tahun)

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
Kurang dari 25	18	12%
26 – 35	47	32%

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
36 – 45	41	28%
46 – 55	27	18%
Lebih dari 56	14	10%
Total	147	100%

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden pada penelitian ini didominasi oleh responden berusia 26 – 35 tahun dengan jumlah 47 responden atau 32% dari jumlah keseluruhan responden. Sedangkan jumlah responden berdasarkan usia yang paling sedikit ialah responden yang berusia lebih dari 56 tahun sebanyak 14 responden, atau sebesar 10% dari jumlah keseluruhan responden.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berusia 26 – 35 lebih cepat tanggap, bisa dikarenakan pada usia tersebut para pegawai lebih memiliki sikap cepat tanggap daripada pegawai yang usianya lebih tua.

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data pengisian identitas diri dalam kuesioner oleh responden, maka dapat diperoleh data responden berdasarkan pendidikan terakhirnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/ SMK/ Sederajat	29	19%
Diploma-3	42	29%
Strata-1	67	46%
Strata-2	9	6%
Total	147	100%

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhirnya didominasi oleh tamatan strata-1 (S1) dimana jumlah responden mencapai 67 responden atau 46% dari jumlah keseluruhan. Sedangkan 42 orang responden memiliki Pendidikan terakhir diploma-3 (D3) serta 9 orang responden memiliki pendidikan terakhir pada jenjang

strata-2 (S2) dan 29 orang responden lainnya lulusan SMA/ SMK/ sederajat pada pendidikan terakhirnya.

4. Lama Bekerja

Berdasarkan data pengisian identitas diri dalam kuesioner oleh responden, maka dapat diperoleh data responden berdasarkan lama bekerjanya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Responden Berdasarkan Lama Bekerja (Tahun)

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
Kurang dari 2	39	27%
3 – 5	53	36%
7 – 9	36	24%
Lebih dari 9	19	13%
Total	147	100%

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden dilihat dari lama bekerjanya mayoritas didominasi oleh responden yang bekerja 3 sampai dengan 5 tahun yaitu sebanyak 53 responden atau sebanyak 36% dari jumlah responden. Sedangkan jumlah responden yang bekerja kurang dari 2 tahun sebanyak 39 responden.

Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki waktu lama bekerja di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang maka akan tertarik terhadap kuesioner penelitian, terutama dalam hal peningkatan mutu pegawai dan organisasi.

4.1.2. Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif berikut akan menjelaskan pendapat responden atas pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini, tentang “*Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dalam peningkatan Komitmen Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening*”. Statistik

deskriptif ini dimulai dengan membuat nilai rata-rata pada setiap item jawaban dan melihat nilai responden dengan skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{(m - n)}{b}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

m = Jumlah Skor Tertinggi pada Skala

n = Jumlah Skor Terendah pada Skala

b = Jumlah Kategori Skala yang Dibuat

Perhitungannya sebagai berikut:

$$RS = \frac{(5 - 1)}{5} = 0,8$$

Kategori:

1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah/ Sangat Buruk
2. 1,81 – 2,60 = Rendah/ Buruk
3. 2,61 – 3,40 = Sedang/ Cukup
4. 3,41 – 4,20 = Tinggi/ Baik
5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi/ Sangat Baik

Hasil jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Spiritual Leadership

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Rata - Rata
	STS		TS		CS		S		SS		
	1	Bobot	2	Bobot	3	Bobot	4	Bobot	5	Bobot	
Menurut saya organisasi yang baik ialah apabila memiliki nilai keselarasan disetiap tupoksinya.	0	0	6	12	53	159	63	252	25	125	4,12
Saya bekerja sesuai dengan apa yang sudah disepakati dan bermakna dalam tujuannya	0	0	4	8	37	111	61	244	45	225	4,42
Saya bekerja sesuai dengan visi misi yang sudah diberikan atasan	0	0	7	14	38	114	74	296	28	140	4,24
Saya bekerja sesuai dengan tujuan serta membangun	0	0	4	8	42	126	66	264	35	175	4,31

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Rata - Rata
	STS		TS		CS		S		SS		
	1	Bobot	2	Bobot	3	Bobot	4	Bobot	5	Bobot	
komunikasi sosial dengan yang lainnya											
Rata - rata											4,27

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil *output* tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkaitan dengan variabel *spiritual leadership* adalah 4,27. Berdasarkan kriteria yang telah diterapkan, nilai rata-rata tersebut tergolong sangat tinggi atau sangat baik, ini artinya *spiritual leadership* responden tergolong sangat baik. Sedangkan rata-rata terendah yaitu 4,12 yang tergolong pada kriteria baik.

Berdasarkan statistik deskriptif tersebut perlu adanya peningkatan pada variabel *spiritual leadership* pada indikator nilai keselarasan yang memiliki nilai paling rendah yaitu 4,12. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan diklat, pelatihan ataupun dengan program lainnya.

Tabel 4.6.
Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Budaya Kerja

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Rata - Rata
	STS		TS		CS		S		SS		
	1	Bobot	2	Bobot	3	Bobot	4	Bobot	5	Bobot	
Saya bekerja sesuai dengan rule pada manajemen karyawan yang ada di perusahaan	0	0	14	28	58	174	57	228	18	90	3,91
Saya bekerja sesuai dengan kriteria kesuksesan yang sudah direncanakan pada suatu pekerjaan	0	0	6	12	36	108	73	292	32	160	4,30
Saya bekerja sesuai dengan visi misi dan strategi yang diarahkan atasan	2	2	0	0	10	30	88	352	47	235	4,65
Saya bekerja sesuai dengan nilai, sikap dan norma yang berlaku	1	1	5	10	42	126	65	260	34	170	4,26
Rata - rata											4,28

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil *output* tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkaitan dengan variabel budaya kerja adalah 4,28. Berdasarkan kriteria yang telah diterapkan, nilai rata-rata tersebut tergolong sangat tinggi atau sangat baik, ini artinya budaya kerja responden tergolong sangat baik. Sedangkan rata-rata terendah yaitu 3,91 juga tergolong pada kriteria baik.

Berdasarkan statistik deskriptif tersebut perlu adanya peningkatan pada variabel budaya kerja pada indikator manajemen karyawan dengan nilai rata-rata 3,91. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan diklat, pelatihan ataupun dengan program lainnya.

Tabel 4.7.
Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Rata - Rata
	STS		TS		CS		S		SS		
	1	Bobot	2	Bobot	3	Bobot	4	Bobot	5	Bobot	
Saya merasa puas pada suatu pekerjaan bergantung pada muatan dan tujuan pekerjaan itu sendiri	1	1	9	18	61	183	53	212	23	115	3,98
Saya bekerja sesuai dengan rencana dan target serta dengan kompensasi yang ada	0	0	4	8	42	126	65	260	36	180	4,32
Saya bekerja dengan puas apabila manajemen dan organisasi terstruktur baik dalam rencana dan tujuannya	1	1	0	0	12	36	78	312	56	280	4,73
Saya bekerja sesuai dengan nominal gaji dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	4	8	41	123	58	232	44	220	4,38
Rata - rata											4.35

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil *output* tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkaitan dengan variabel kepuasan kerja adalah 4,35. Berdasarkan kriteria yang telah diterapkan, nilai rata-rata tersebut tergolong sangat tinggi

atau sangat baik, ini artinya kepuasan kerja responden tergolong sangat baik. Sedangkan rata-rata terendah yaitu 3,98 yang tergolong pada kriteria baik.

Berdasarkan statistik deskriptif tersebut perlu adanya peningkatan pada variabel kepuasan kerja pada indikator pekerjaan itu sendiri yang memiliki nilai paling rendah yaitu 3,98. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan percontohan senior terhadap juniornya, pelatihan, diklat, ataupun dengan program lainnya.

Tabel 4.8.
Tabel Hasil Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Pegawai

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Rata - Rata
	STS		TS		CS		S		SS		
	1	Bobot	2	Bobot	3	Bobot	4	Bobot	5	Bobot	
Saya melaksanakan pekerjaan dengan kepercayaan sebagai nilai pada suatu perusahaan	1	1	3	6	37	111	68	272	38	190	4,36
Saya selalu ingin berusaha bersungguh-sungguh atas nama organisasi	1	1	4	8	52	156	63	252	27	135	4,15
Saya bekerja dengan kesetiaan terhadap perusahaan dalam berbagai tugas	1	1	0	0	16	48	86	344	44	220	4,61
Saya bangga saat melakukan suatu pekerjaan yang mendukung perusahaan	0	0	5	10	42	126	63	252	37	185	4,31
Rata - rata											4,36

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil *output* tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkaitan dengan variabel komitmen pegawai adalah 4,36. Berdasarkan kriteria yang telah diterapkan, nilai rata-rata tersebut tergolong sangat tinggi atau sangat baik, ini artinya komitmen pegawai responden tergolong sangat baik. Sedangkan rata-rata terendah yaitu 4,15 juga tergolong pada kriteria baik.

Berdasarkan statistik deskriptif tersebut perlu adanya peningkatan pada variabel komitmen pegawai pada indikator keinginan berusaha yang memiliki

nilai paling rendah yaitu 4,15. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan perconthanan senior terhadap juniornya, pelatihan, diklat, ataupun dengan program lainnya.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Hasil Outer Model (Measurement Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak.

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* yang diestimasi dengan *Software SmartPLS*.

A. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. *Indeks Convergent Validity* diukur dengan faktor AVE, *Composite Reliability*, *R Square*, *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada tabel berikut:

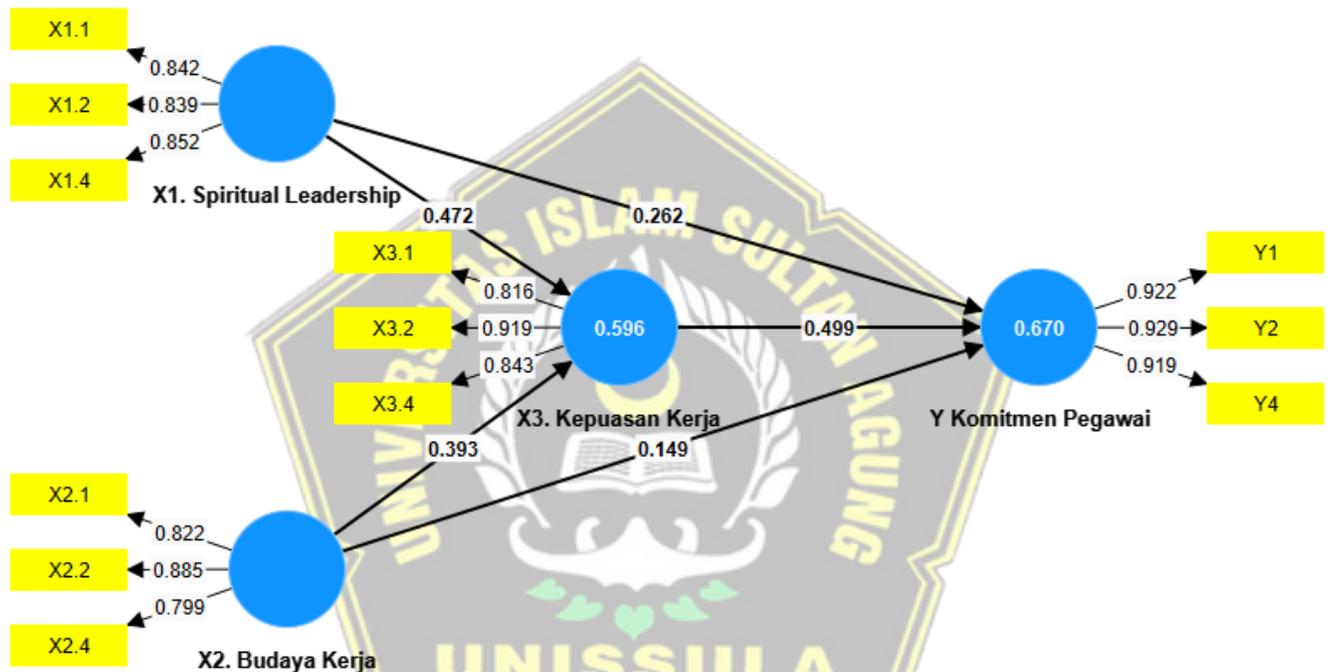
Tabel 4.9.
Convergent Validity

Variabel	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Spiritual Leadership (X1)	0,713	0,882	0,799
Budaya Kerja (X2)	0,699	0,874	0,784
Kepuasan Kerja (X3)	0,741	0,895	0,824
Komitmen Pegawai (Y)	0,853	0,946	0,914

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Variabel dikatakan memiliki reliabilitas jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 dan AVE berada diatas 0,5. Berdasarkan tabel diatas dinyatakan bahwa seluruh variabel sudah memenuhi *Composite Reliability* dan AVE.

Berikut merupakan hasil uji outer model yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1 Hasil Akhir Uji Outer Model (Measurement Model)

Berikut merupakan tabel *outer loading* hasil kalkulasi untuk *outer model (Measurement Model)*:

Tabel 4.10.
Hasil Kalkulasi Outer Loading

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	P-Value	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	X1.1	0.843	<0,001	VALID
	X1.2	0.837	<0,001	VALID
	X1.3	0.066	<0,001	TIDAK VALID
	X1.4	0.853	<0,001	VALID
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.818	<0,001	VALID

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	P-Value	Keterangan
Kepuasan Kerja (X3)	X2.2	0.884	<0,001	VALID
	X2.3	0.0143	<0,001	TIDAK VALID
	X2.4	0.798	<0,001	VALID
	X3.1	0.812	<0,001	VALID
	X3.2	0.918	<0,001	VALID
	X3.3	0.216	<0,001	TIDAK VALID
	X3.4	0.843	<0,001	VALID
Komitmen Pegawai (Y)	Y.1	0.919	<0,001	VALID
	Y.2	0.928	<0,001	VALID
	Y.3	0.203	<0,001	TIDAK VALID
	Y.4	0.919	<0,001	VALID

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel diatas Nilai *outer* model atau korelasi antara konstruk dengan indikator memperlihatkan di atas 0,7 yang artinya semua indikator dinyatakan valid hanya saja terdapat data yang tidak valid pada indikator X1 indikator X1.3 dengan nilai *outer* model sebesar 0,066, variabel X2 indikator X2.3 dengan nilai *outer* model sebesar 0,143, indikator X3 indikator X3.3 dengan nilai *outer* model sebesar 0,216, dan indikator Y indikator Y.3 dengan nilai *outer* model sebesar 0,203.

Oleh karena itu berdasarkan hasil nilai *outer* model, maka indikator pada setiap variabel yang tidak valid tidak dipergunakan dalam perhitungan uji, dengan demikian maka hasil dari nilai *outer* model adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11.
Hasil Kalkulasi Outer Loading

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	P-Value	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	X1.1	0.842	<0,001	VALID
	X1.2	0.839	<0,001	VALID
	X1.4	0.852	<0,001	VALID
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.822	<0,001	VALID

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	P-Value	Keterangan
Kepuasan Kerja (X3)	X2.2	0.885	<0,001	VALID
	X2.4	0.799	<0,001	VALID
	X3.1	0.816	<0,001	VALID
	X3.2	0.919	<0,001	VALID
	X3.4	0.843	<0,001	VALID
	Komitmen Pegawai (Y)	Y.1	0.922	<0,001
Y.2		0.929	<0,001	VALID
Y.4		0.919	<0,001	VALID

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

B. *Discriminant Validity/Average Variance Ectracted (AVE)*

Diskriminasi validitas terjadi ketika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak menunjukkan korelasi signifikan dalam hasil skor yang mereka hasilkan (Hartono: 2008: 64 dalam Jogiyanto 2011). Diskriminasi validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep yang terkandung dalam setiap variabel laten berbeda dari variabel laten lainnya. Model dapat dianggap memiliki diskriminasi validitas yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dalam variabel laten memiliki nilai loading yang lebih tinggi daripada *loading* terhadap variabel laten lainnya.

Metode untuk menguji diskriminasi validitas adalah dengan menguji validitas diskriminan menggunakan indikator refleksif, yaitu dengan memeriksa nilai *cross-loading* untuk setiap variabel, yang seharusnya melebihi 0,7. Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lain dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki diskriminasi validitas yang baik (Fornell dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan 2015). Hasil pengujian diskriminasi validitas ditemukan sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Discriminant Validity Metode Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	0,713	Valid
Budaya Kerja (X2)	0,699	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	0,741	Valid
Komitmen Pegawai (Y)	0,853	Valid

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai AVE dari variabel *Spiritual Leadership (X1)* > 0,5 dengan nilai sebesar 0,713, untuk nilai variabel Budaya Kerja (X2) > 0,5 dengan nilai sebesar 0,699, untuk variabel Budaya Kerja (X3) > 0,5 dengan nilai sebesar 0,741, serta pada variable Komitmen Pegawai (Y) > 0,5 dengan nilai sebesar 0,853. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

C. Uji Composite Reliability (CR)

Kriteria reabilitas juga dapat dilihat dari segi nilai reabilitas suatu konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reabilitas yang tinggi jika nilainya lebih dari 0,70. Berikut merupakan nilai *composite Reability* untuk seluruh variabel.

Tabel 4.13.
Nilai Composite Reability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	0,882	Reliable
Budaya Kerja (X2)	0,874	Reliable
Kepuasan Kerja (X3)	0,895	Reliable
Komitmen Pegawai (Y)	0,946	Reliable

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil pengujian nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga

pengujian pada variabel *spiritual leadership*, budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

D. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas atau *Composite Reliability* diatas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dapat dikatakan *reliabel* apabila memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,70. Berikut adalah nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 4.14.
Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	0,799	<i>Reliable</i>
Budaya Kerja (X2)	0,784	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja (X3)	0,824	<i>Reliable</i>
Komitmen Pegawai (Y)	0,914	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Nilai *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai indikator reliabilitas suatu variabel, dengan ambang batas reliabilitas yang baik umumnya di atas 0,70. Hasil penelitian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel melebihi nilai 0,70 dimana semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik, dengan nilai *Cronbach's Alpha* yang jauh melebihi ambang batas 0.70 yang umumnya diterima sebagai standar reliabilitas yang dapat diterima.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel "*Spiritual Leadership*" (X1), "*Budaya Kerja*" (X2), "*Kepuasan Kerja*" (X3), dan "*Komitmen Pegawai*" (Y) semuanya dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang sesuai dengan masing-masingnya. Ini memperkuat kesimpulan sebelumnya bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reabilitas yang tinggi, memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan valid.

4.2.2. Hasil Inner Model

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square*, yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* dan budaya kerja terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15.
Hasil Analisis Jalur *Partial Least Square*

Hubungan Variabel	<i>Original Sample</i>	Sample Mean	Standard Deviasi	T Statistic	P Values	Hasil
X1. Spiritual Leadership -> X3. Kepuasan Kerja	0,472	0,468	0,080	5,931	0,000	Signifikan
X1. Spiritual Leadership -> Y. Komitmen Pegawai	0,262	0,264	0,088	2,985	0,003	Signifikan
X2. Budaya Kerja -> X3. Kepuasan Kerja	0,393	0,399	0,081	4,828	0,000	Signifikan
X2. Budaya Kerja -> Y. Komitmen Pegawai	0,149	0,150	0,068	2,192	0,028	Signifikan
X3. Kepuasan Kerja -> Y. Komitmen Pegawai	0,499	0,495	0,291	5,495	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai *origin sample* untuk variabel *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,472 dimana hal tersebut mempunyai arti bahwa semakin tinggi nilai *spiritual leadership* yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam bekerja di perusahaan.
2. Nilai *origin sample* untuk variabel *spiritual leadership* terhadap komitmen pegawai mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,262 dimana hal tersebut mempunyai arti bahwa semakin tinggi nilai *spiritual leadership* yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja di perusahaan.

3. Nilai *origin sample* untuk variabel budaya kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,393 dimana hal tersebut mempunyai arti bahwa semakin tinggi nilai budaya kerja yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam bekerja di perusahaan.
4. Nilai *origin sample* untuk variabel budaya kerja terhadap komitmen pegawai mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,149 dimana hal tersebut mempunyai arti bahwa semakin tinggi nilai budaya kerja yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja di perusahaan.
5. Nilai *origin sample* untuk variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,449 dimana hal tersebut mempunyai arti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka akan meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja di perusahaan.

4.2.3. Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (t-statistic) lebih dari 2,3520, kriteria yang kedua adalah p-value, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki p-value kurang dari 0.05. Hasil pengujian hipotesis dipaparkan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.16.
Hasil Uji Indirect effect

Hubungan Variabel	T Statistic	P Values	Kesimpulan
X1. Spiritual Leadership -> Y. Komitmen Pegawai	4,133	0,00004	Mendukung
X2. Budaya Kerja -> Y. Komitmen Pegawai	3,560	0,00037	Mendukung

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

4.2.4. R-Square

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. (Kuatno, 2022)

Kriteria dari R-square adalah:

- Jika nilai R2 (adjusted) 0,75 keatas, maka model adalah substansial (kuat).
- Jika nilai R2 (adjusted) 0,50 – 0,75, maka model adalah moderat (sedang).
- Jika nilai R2 (adjusted) 0,25 – 0,50, maka model adalah buruk (lemah).

Tabel 4.17.
Rangkuman Hasil R Square

No.	Keterangan	R Square
1.	Spiritual Leadership dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,596
2.	Spiritual Leadership, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai	0,670

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

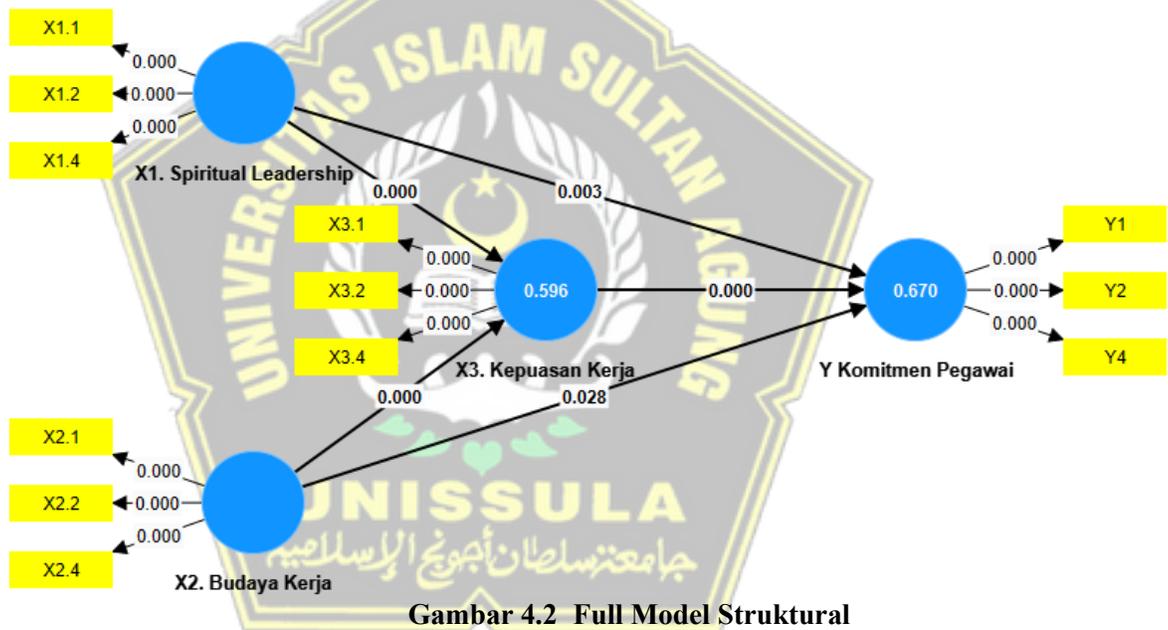
Nilai R Square *spiritual leadership* dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,596, artinya bahwa besarnya prosentase variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel *spiritual leadership* dan budaya kerja sebesar 59,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk *spiritual leadership*, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai diperoleh nilai R Square sebesar 0,670, artinya besarnya prosentase komitmen pegawai mampu dijelaskan oleh ketiga variabel *spiritual leadership*, budaya kerja dan kepuasan kerja

sebesar 67,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis secara kuantitatif menggunakan PLS-SEM yang menjelaskan hubungan antara variabel *spiritual leadership*, budaya kerja terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil *run test full* model menggunakan software SmartPLS diperoleh model sebagai berikut:



Gambar diatas menunjukkan model struktural yang menjelaskan hubungan antar variabel *spiritual leadership*, budaya kerja terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil pengujian hubungan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18.
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviasi	T Statistic	P Values	Kesimpulan
H1	X1. Spiritual Leadership -> X3. Kepuasan Kerja	0,472	0,468	0,080	5,931	0,000	Menerima H1
H2	X2. Budaya Kerja -> X3. Kepuasan Kerja	0,393	0,399	0,081	4,828	0,000	Menerima H2
H3	X1. Spiritual Leadership -> Y. Komitmen Pegawai	0,262	0,264	0,088	2,985	0,003	Menerima H3
H4	X2. Budaya Kerja -> Y. Komitmen Pegawai	0,149	0,150	0,068	2,192	0,028	Menerima H4
H5	X3. Kepuasan Kerja -> Y. Komitmen Pegawai	0,499	0,495	0,291	5,495	0,000	Menerima H5

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2025

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini melakukan metode *Bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *Bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *Bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,472 dan nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,000 ditambah dengan nilai T-Statistik positif 5,931 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana *P-Value* < 0,05 dan T-Statistik > 1,98. Maka dapat dinyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan Chimarder Group dapat diterima.

Uji Hipotesis 2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,393 dan nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,000 ditambah dengan nilai T-Statistik positif 4,828 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana *P-Value* < 0,05 dan

T-Statistik > 1,98. Maka dapat dinyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan Chimarder Group dapat diterima.

Uji Hipotesis 3. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Pegawai

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,262 dan nilai P-*Values* yang membentuk pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Pegawai adalah sebesar 0,003 ditambah dengan nilai T-Statistik positif 2,985 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana P-*Value* < 0,05 dan T-Statistik > 1,98. Maka dapat dinyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai di Perusahaan Chimarder Group dapat diterima.

Uji Hipotesis 4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,149 dan nilai P-*Values* yang membentuk pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Pegawai adalah sebesar 0,028 ditambah dengan nilai T-Statistik positif 2,192 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana P-*Value* < 0,05 dan T-Statistik > 1,98. Maka dapat dinyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai di Perusahaan Chimarder Group dapat diterima.

Uji Hipotesis 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar 0,499 dan nilai P-*Values* yang membentuk pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai adalah sebesar 0,000 ditambah dengan nilai T-Statistik positif 5,495 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana P-*Value* < 0,05 dan T-Statistik > 1,98. Maka dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai di Perusahaan Chimarder Group dapat diterima.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,472 dan nilai P- *Values* $0,000 > 0,05$ ditambah dengan nilai T-*Statistic* $(5,931) < t \text{ table } (1,98)$. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *spiritual leadership*, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja Pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartati dan Bunga (2024), Utomo dan Pamungkas (2022) yang menyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana dalam penelitian ini *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, pegawai yang memiliki nilai keselarasan, mengerti makna dalam bekerja, penciptaan visi dan mengembangkan budaya sosial, maka pegawai tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang lebih.

4.4.2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,393 dan nilai P- *Values* $0,000 > 0,05$ ditambah dengan nilai T-*Statistic* $(4,828) < t \text{ table } (1,98)$. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai budaya kerja pegawai maka semakin tinggi pula kepuasannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2024), Wahyu et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana dalam penelitian ini

budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, seorang pegawai yang memiliki manajemen pekerjaan yang baik, kriteria kesuksesan yang jelas, penekanan pada setiap strategi serta pola nilai dan sikap tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik pula.

4.4.3. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,262 dan nilai *P-Values* $0,003 < 0,05$ ditambah dengan nilai *T-Statistic* $(2,985) > t_{table} (1,98)$. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *spiritual leadership*, maka semakin tinggi pula komitmen Pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohama dan Annisa (2023), Assyifa (2022), dan Mardikaningsih (2020) yang menyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap komitmen pegawai dimana dalam penelitian ini *spiritual leadership* berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, pegawai yang memiliki nilai *spiritual leadership* lebih tinggi maka pegawai tersebut juga memiliki komitmen dalam bekerja yang lebih tinggi pula.

4.4.4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,149 dan nilai *P- Values* $0,028 > 0,05$ ditambah dengan nilai *T-Statistic* $(2,192) < t \text{ table } (1,98)$. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai budaya kerja pegawai maka semakin tinggi pula komitmen Pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2023), Jung (2022), Aranki et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai dimana dalam penelitian ini budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, komitmen pegawai dapat dibentuk melalui budaya kerja yang ada di perusahaan seperti manajemen karyawan, kriteria kesuksesan, penekanan strategis serta memiliki pola nilai dan sikap.

4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,499 dan nilai *P- Values* $0,000 > 0,05$ ditambah dengan nilai *T-Statistic* $(5,495) < t \text{ table } (1,98)$. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula komitmen Pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar et al. (2023), Rahayu dan Mahargiono (2021), Ellys dan Mei Le (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai dimana dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya

yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki nilai kepuasan kerjanya tinggi akan semakin tinggi pula komitmen yang diberikan pegawai terhadap perusahaannya.



BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Meningkatkan Komitmen Pegawai melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*”. Sedangkan tujuan dalam penelitian ini ialah mendeskripsikan dan menganalisa *spiritual leadership* dan budaya kerja sebagai faktor penentu pada komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Untuk menganalisa hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan SmartPLS (Partial Least Square).

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, artinya semakin tinggi nilai *spiritual leadership* yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai di perusahaan.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, artinya semakin tinggi nilai budaya kerja yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai di perusahaan.
3. *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, artinya semakin tinggi nilai *spiritual leadership* yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkatkan komitmen pegawai di perusahaan.
4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, artinya semakin tinggi nilai

budaya kerja yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkatkan komitmen pegawai di perusahaan.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkatkan komitmen pegawai di perusahaan.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian yang berjudul “*Peningkatan Komitmen Pegawai Melalui Spiritual Leadership dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*” di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang, atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah:

1. Untuk lebih meningkatkan *spiritual leadership* setiap pegawai, perusahaan perlu memberikan tambahan aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan ruang evaluasi setiap kinerja dari para pegawai. Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan kumpul rutin tiap bulan baik dengan kegiatan rohani atau hanya sekedar kumpul menyampaikan kendala dan keluhan pegawai.
2. Budaya kerja sesuai dengan kondisi di lapangan sudah bagus, dimana budaya kerja yang terlaksana saat ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen dari setiap pegawai Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai. Sebaiknya para pegawai memahami arti dari kepuasan kerja dari setiap pekerjaannya karena semakin meningkatnya pemahaman terhadap kepuasan

kerja maka akan meningkat pula komitmen pegawai dalam bekerja di Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang.

4. Berdasarkan hasil penelitian, semua variabel yang diujikan terhadap komitmen pegawai, semuanya memiliki hasil yang positif dan signifikan dimana dapat disimpulkan bahwasannya komitmen pegawai Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang sudah tertata dengan baik. Akan tetapi, jika ingin meningkatkan lebih baik lagi komitmen kerja pegawai bisa diberikan kepelatihan, diskusi bulanan atau kegiatan tambahan lainnya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan berharap dapat diperbaiki di agenda penelitian mendatang. Berikut merupakan beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini:

1. Populasi dalam penelitian terbatas yaitu hanya satu instansi “Perusahaan Chimarder Group Kota Semarang”
2. Dalam pengisian kuesioner, data jawaban responden sebagian tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria. Jadi, sebaiknya responden harus diberikan pemahaman terlebih dahulu sebelum melakukan pengisian kuesioner dengan cara diberikan keterangan singkat dan mudah dipahami tentang variabel dan kriteria yang terkait.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dalam penelitiannya, sehingga mendapatkan hasil pengujian penelitian yang lebih konkrit dan jelas. Sedangkan terkait data yang dikumpulkan pada penelitian ini, memiliki jangka waktu tertentu yang relatif

singkat oleh karenanya perlu adanya penambahan waktu pengambilan data sehingga hasilnya lebih konkrit dan jelas.

Penelitian ini masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel dengan variabel-variabel lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Anshari, Ahmad, et al. "Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting* 3.3 (2023): 509-520.
- Antoni, Rizal Budi, Astrid Widayani, and Putra Wisnu Agung. "Pengaruh Spiritual Leadership, Work Ethics, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Rosalia Indah Transport Surakarta." *Smooting* 21.3 (2023): 194-204.
- Anwar, Anwar, et al. "Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja." *Journal of Management and Bussines (JOMB)* 5.2 (2023): 1744-1754.
- Aranki, Dima H., Taghrid S. Suifan, and Rateb J. Sweis. "The relationship between organizational culture and organizational commitment." *Modern Applied Science* 13.4 (2019): 137-154.
- Badar, Muhammad Asy Ari, and Agus Salim. "Telaah Kritis Kebijakan Tol Laut Pada Periode Kedua Presiden Joko Widodo." *Mandub: Jurnal Politik, Sosial, Hukum dan Humaniora* 1.4 (2023): 313-321.
- Di Maha Vihara Maitreya, Medan. "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Komitmen Kerja." *Jurnal Ekombis Review* 10.2 (2022): 799-808.
- Ellys, Ellys, and Mei Ie. "Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan." *Jurnal Manajemen Maranatha* 20.1 (2020): 75-84.
- Hartati, Theresia, and Asnet Leo Bunga. "Penerapan Model Spiritual Leadership terhadap Peningkatan Kinerja Perawat." *Journal of Telenursing (JOTING)* 6.1 (2024): 316-324.
- Hilmi, Moh Ismail, and Allya Roosallyn Assyofa. "Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan." *Bandung Conference Series: Business and Management*. Vol. 2. No. 2. 2022.
- Irawan, Ferry, and Mei Ie. "The effect of work environment and job satisfaction on employee organizational commitment." *3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*. Atlantis Press, 2022.
- Jena, Lalatendu Kesari, and Sajeet Pradhan. "Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations." *Journal of Enterprise Information Management* 31.3 (2018): 380-404.
- Jung, Joo-Young. "The effect of authentic leadership of deans and directors on sustainable organizational commitment at universities: mediated by organizational culture and trust." *Sustainability* 14.17 (2022): 11051.

- Kh, Allya Salsa Bilatul, Diajeng Anugrah Cantika Sari, and Fatkurohman Nur Rangga. "Modernisasi Melalui Pembangunan Menuju Kesejahteraan Masyarakat Indonesia." *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 2.3 (2024): 65-75.
- Lambey, Buddhidhamma, Victor PK Lengkong, and Rudy S. Wenas. "Pengaruh Penempatan Pegawai Serta Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Di Pt Pln (Persero) Uip Sulbagut." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 7.2 (2020).
- Linda, Muthia Roza, Dessy Trismiyanti, and Riza Yonita. "The impact of job satisfaction on organizational commitment with employee engagement as moderating variable." *Journal of Management Info* 8.1 (2021): 90-104.
- Mardikaningsih, Rahayu. "Spiritualitas Kerja dan Kedisiplinan Karyawan serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi." *Jurnal Baruna Horizon* 3.2 (2020): 286-295.
- Nabahani, Putri Rakhmatia, and Setyo Riyanto. "Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment." *Journal of Social Science* 1.5 (2020): 234-240.
- Nugraha, Enrico Satria. "Pengaruh Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap Komitmen organisasi melalui Motivasi kerja pada Karyawan Hotel Halogen Sidoarjo." *Jurnal Ilmu Manajemen* (2023): 623-638.
- Putri, Ganis Aliefiani Mulya, et al. "Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 5.2 (2023): 99-110.
- Raharjo, Kusdi, and Adji Achmad Rinaldo Fernandes. "The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance." *Journal of Organizational Change Management* 31.7 (2018): 1346-1367.
- Rahayu, Afriani Dwi, and Pontjo Bambang Mahargiono. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan." *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)* 10.5 (2021).
- Rahayu, Astutik Dwi, Umi Farida, and Edi Santoso. "Pengaruh Spiritual Leadership, Organizational Culture, terhadap Employee Performance melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening." *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 10.2 (2020): 149-161.
- Rohama, Mardhiatin Nisa, and Hastin Umi Anisah. "Pengaruh spiritual leadership dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening." *Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia* 1.12 (2023): 1042-1050.
- Saputra, Farhan, et al. "Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir." *Trending: Jurnal Manajemen dan*

- Ekonomi 2.1 (2024): 168-186.
- Sarhan, Nael, et al. "The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry." *Management Science Letters* 10.1 (2020): 183-196.
- Sari, Anggi Nidya, and Viktor Suryan. "Pandemi covid-19: dampak terhadap pekerjaan konstruksi." *Jurnal Talenta Sipil* 4.2 (2021): 214-220.
- Setiawan, Syafiq Nur, and Gerry Suryosukmono. "Pengaruh Spiritual Leadership Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja." *Derivatif: Jurnal Manajemen* 18.1 (2024).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). ALFABETA, cv.
- Suryati, Suryati. "Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad "Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2.2 (2021): 1002-1018.
- Suryosukmono, Gerry. "Pengaruh Spiritual Leadership Workplace Spirituality Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 21.1 (2024): 40-48.
- Syadza, Afifah, Asep Sutarman, and Dicky Chandra. "Pengaruh Spiritual Leadership, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10.2 (2023): 1645-1655.
- Syafiudin, Mohammad, et al. "Is Spiritual Leadership Powerful for Strengthening Organizational Commitment?." *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* 25.2 (2022): 192-202.
- Ulum, Ihyaul, Imam Ghozali, and Agus Purwanto. "Konstruksi model pengukuran kinerja dan kerangka kerja pengungkapan modal intelektual." *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 5.3 (2014): 380-392.
- Utomo, Agus, and Anton Respati Pamungkas. "Menguji Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi: Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan." *Excellent* 9.2 (2022): 219-232.
- Wahyuni, Dwi Fuji, and Masyhuri Hamidi. "Corporate Governance Management Towards Companies Including in Lq45 Index." *SEIKO: Journal of Management & Business* 3.2 (2020): 1-11.
- Yusuf, Furtasan Ali. "The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia." *International Journal of Higher Education* 9.2 (2020): 16-24.
- Zulganef. (2018). *Metode Penelitian Bisnis dan Manajemen* (Rachmi (ed.)). PT Refika Aditama.