

Menguji Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi: Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Testing the Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Influence of Spiritual Leadership on Employee Performance

Agus Utomo^{1*}, Anton Respati Pamungkas²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharma AUB Surakarta

²Fakultas Ilmu Komputer Universitas Dharma AUB Surakarta

Email: 1agus_utomo@stie-aub.ac.id, 2anton18@stmik-aub.ac.id

Abstrak

Kajian terkait dengan optimalisasi kinerja perusahaan merupakan salah satu permasalahan dalam pengelolaan dan pelibatan sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada pengaruh pengaruh kepemimpinan spiritual leadership terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan survei *cross-sectional* untuk mengumpulkan data primer. Sampel diperoleh dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jawa Tengah secara total, 45 orang mengisi kuesioner dan semua data diterima dan digunakan. Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung spiritual leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi secara positif signifikan pengaruh spiritual leadership terhadap kinerja karyawan. Kontribusi penelitian ini adalah pada literatur yang penting dalam riset bidang sumber daya manusia. Mengenai kepemimpinan spiritual serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan. Namun penelitian ini terbatas pada pengelola Perusahaan Daerah Air Minum di Jawa Tengah. Oleh karena itu, peneliti ini harus diuji pada penelitian lebih lanjut di beberapa perusahaan lain yang sejenis.

Kata kunci: Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Kepemimpinan Spiritual Kinerja Karyawan

Abstract

Studies related to the optimization of company performance are one of the problems in the management and involvement of human resources in the organization. This study aims to explore the mediating role of job satisfaction and organizational commitment on the influence of spiritual leadership on employee performance. This study uses a cross-sectional survey to collect primary data. The sample was obtained from the Central Java Regional Drinking Water Company (PDAM) in total, 45 people filled out the questionnaire and all data were accepted and used. The research data was processed using SmartPLS software. The results of this study indicate that spiritual leadership directly has a significant positive effect on employee performance, job satisfaction and organizational commitment mediate a significant positive effect of spiritual leadership on employee performance. The contribution of this study is to the important literature in human resources research. Regarding spiritual leadership as well as job satisfaction and organizational commitment to employee performance. However, this research is limited to managers of Regional Water Supply Companies in Central Java. Therefore, this research should be tested in further studies in several other similar companies.

Keywords: Job Satisfaction Organizational Commitment Spiritual Leadership Employee Performance

PENDAHULUAN

Saat ini, pengembangan bisnis memiliki banyak strategi dan inovasi yang tersedia untuk diterapkan. Namun, beberapa manajer perusahaan masih berkutat dengan kondisi kerja yang jauh dari target. Manajer beroperasi dalam kompleksitas, yang mungkin sulit dipahami, (Jenkins, 2014). Demikian pula yang dijalankan manajemen pada PDAM Jawa Tengah. PDAM Menghadapi berbagai tantangan untuk mencapai tujuan. Manajemen harus memahami lingkungan organisasi yang kompleks sebagai perusahaan milik pemerintah daerah. Manajer selalu mengembangkan pembelajaran untuk menguasai masalah dan memecahkannya. Manajemen perlu mengembangkan berbagai sumber literasi pembelajaran, dengan demikian akan mampu mengurai tantangan dalam menghadapi tujuan bisnis.

Untuk memahami lingkungan kompleks mereka, manajer biasanya melalui “proses interpretasi yang ditujukan untuk memahami realitas, (Richardson, 2011). Dengan kata lain, manajer terlibat dalam

proses pembelajaran untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi, untuk mengetahui apa yang harus dilakukan selanjutnya, (Sandberg & Tsoukas, 2015). Manajer menghadapi masalah mengingat beberapa keterbatasan penelitian manajemen, seperti bagaimana bidang ini terfragmentasi dalam hal paradigma, fokus yang berlebihan dari akademisi manajemen pada pembangunan teori dan pengabaian implikasi praktis komparatif mereka, serta ketidakmampuan sebagian besar teori manajemen untuk menangkap kompleksitas, (Abreu Pederezini, 2017).

Dalam rangka untuk memaksimalkan tujuan perusahaan, sangat dibutuhkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan, karena dengan perilaku kinerja yang optimal, mereka sangat berperan penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Tidak dapat dipungkiri, setiap manajer pasti berpikir keras dalam upaya mendorong kinerja para karyawannya. Komitmen organisasi menjadi salah satu factor penting dalam perusahaan, Setiap individu karyawan dituntut memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, komitmen yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (Darmin Ahmad Pella et al., 2013).

Demikian pula sebagai perilaku karyawan terkait dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja karyawan adalah perasaan puas dan tidak puas karyawan selama bekerja pada sebuah perusahaan, kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya, (Bangun, 2012). Dengan pemberian penghargaan atau apresiasi akan menumbuhkan semangat kerja dalam bentuk kepuasan, apresiasi atau penghargaan sangat berperan penting dalam membetuk kinerja karyawan, (Bangun, 2012).

Kepemimpinan spiritual memegang peran penting bagi manajer untuk mendorong karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi karyawan, *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruisme (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival*, (L. W. Fry et al., 2005). Kepemimpinan spiritual memiliki makna penting untuk membangun kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, (Rahmawaty Anita, 2016).

Studi perilaku organisasi dalam makalah ini, memberikan manfaat besar dalam memahami karakter individu dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi adalah sebuah studi yang mempelajari individu, kelompok dan struktur dalam orgaanisasi, yang memiliki tujuan untuk perbaikan efektifitas organisasi, (Robbins & Judge, 2018). Studi perilaku organisasi memberikan gambaran bagi semua anggota organisasi agar mampu efektif dalam bekerja.

Perilaku organisasi sebagai penggunaan teori metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja di dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan; penganalisisan lingkungan luar atas organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan dan strateginya, (Gibson et al., 1997). Studi perilaku organisasi adalah suatu bidang interdisipliner. Ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori, dan metode disiplin ilmu yang telah ada. Studi tentang perilaku organisasi bukan merupakan suatu disiplin atau suatu ilmu yang diterima secara umum karena mempunyai suatu dasar teoritis yang tidak bisa dipungkiri. Inilah bidang yang kehadiran dan dampaknya baru sekarang mulai tumbuh dan berkembang, (Gibson et al., 1997).

Studi ini berusaha untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja di dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan, khususnya pada PDAM Jawa Tengah. Mempelajari aspek persepsi, nilai dan tindakan karyawan PDAM menggunakan angket, untuk memperoleh respon dari sampel, dari respon sampel sehingga peneliti memperoleh gambaran perilaku atas setiap variable yang diteliti.

Variabel dalam penelitian ini dipandang sebagai sebuah konstruk yang memiliki variasi nilai, variasi nilai yang bersifat heterogen dalam setiap variable merupakan gambaran perilaku sampel, yang akan diukur hubungannya secara statistik. suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang. Variabel merupakan objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.(Sugiyono, 2019). Variable didefinisikan sebagai suatu atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain, (Hatch & Farhady, 1982), konsep yang memiliki macam-macam nilai, dan variabel adalah konsep yang sudah diubah, (Kelinger, 2004). Keterkaitan antar variable atau antar perilaku yang bersumber dari respon responden dalam menjawab angket untuk dianalisis dalam makalah ini.

Dari penjelasan uraian di atas, kita menyadari bahwa membangun kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Manajer sadar bahwa upaya pencapaian tujuan terasa berat karena beberapa aspek perkembangan ekonomi yang melambat dan cenderung sulit, persaingan perusahaan sejenis, dan keterbatasan masyarakat pelanggan dalam pengembangan usaha. Maka dipandang perlu dilakukan kajian terkait dengan berbagai variable yang mempengaruhi kinerja, antara lain kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan merujuk berbagai landasan teori dan kesenjangan temuan penelitian sebelumnya, diharapkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai PDAM Jawa Tengah dapat memberikan manfaat besar bagi kemajuan bisnis perusahaan dan menambah khasanah baru atas hasil penelitian ini.

Tinjauan Pustaka Pengembangan Hipotesis.

1. Kepemimpinan Spiritual terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian karyawan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan (Dessler, 2011). Prestasi kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diberikan berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan (Mangkunegara, 2016). Dari kedua definisi tersebut, kinerja dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan dalam organisasi. Menurut (Dessler, 2011), mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas, keandalan, produktivitas, pengetahuan pekerjaan, kemandirian, dan ketersediaan. Semakin tinggi kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan kerja, kehandalan, ketersediaan, dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, maka tingkat kinerja pegawai akan semakin baik, begitu pula sebaliknya.

Kepemimpinan spiritual dapat dipandang sebagai paradigma yang muncul yang menghubungkan spiritualitas dan kepemimpinan, (L. W. Fry et al., 2005). "Spiritual" dalam konteks ini berkaitan dengan mengakui dan mengembangkan intisari atau kekuatan menjiwai yang membuat manusia menjadi manusia seutuhnya,(Sweeney & Fry, 2012a).

Bahwa sumber spiritual kepemimpinan adalah praktik kehidupan batin yang memberikan wawasan individu tentang siapa mereka, di mana mereka menemukan makna dalam kehidupan (tujuan), visi mereka untuk menciptakan kehidupan yang memiliki dampak positif bagi orang lain, dan bernilai tidaknya kontribusi yang mereka buat, (Sweeney & Fry, 2012b; Vaill, 2018).

Bahwa individu dapat memperkaya kehidupan batin mereka dengan terlibat dalam kegiatan seperti menghabiskan waktu dengan alam, berdoa, meditasi, membaca inspirasi sastra, yoga, mengamati tradisi agama, mempelajari teladan, menulis jurnal, berolahraga dan merefleksikan pengalaman,(L. Fry & Kriger, 2009). Menurut, Tobroni, (2015); Udin, (2019), konsep kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi dari krisis kepemimpinan saat ini, akibat merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai akibat mal etika dan krisis etika. Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan Kepemimpinan spiritual memberikan peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai,(Udin, 2019; N. K. A. Wahid & Mohd. Mustamil, 2017), sedangkan

temuan lain menyatakan bahwa Kepemimpinan spriritual berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja,(Maryati et al., 2019; Supriyanto et al., 2020).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi sedang atau positif dari evaluasi seseorang atas pekerjaan atau pengalaman kerja, hal ini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan dan sikap ini berasal dari persepsi mereka atas pekerjaan,(Lhuthans, 2012). Selain itu, Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa kinerja lebih tinggi ketika karyawan bekerja senang dan puas. (Kreitner & Kinicki, 2014)

Kepuasan kerja lebih terkait dengan pendekatan organisasi untuk meningkatkan desain pekerjaan dan kualitas kehidupan kerja, di antara faktor-faktor lainnya, (Dilig-Ruiz et al., 2018). Halcomb menambahkan bahwa sangat penting untuk mengukur kepuasan kerja yang berhubungan positif dengan kinerja, organisasi berwawasan ke depan perlu memastikan karyawan mereka puas dengan kondisi kerja mereka dan pengaturan,(Halcomb et al., 2018).

Kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua aktivitas organisasi, kebijakan, praktik, praktik manajemen pengetahuan, dan keterlibatan karyawan,(Anitha., 2014). Kinerja Karyawan sebagai kombinasi dari efisiensi dan efektivitas tugas sehari-hari karyawan untuk memenuhi harapan para pemangku Kepentingan,(Bataneh, 2017).

Hasil penelitian Musta'ain membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan,(Musta'in et al., 2014). Penelitian menyangkut hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja semakin memperluas pengetahuan kita tentang hubungan tersebut yaitu antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan, (L. W. Fry et al., 2011; Yang et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Maryatimnyatakan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan spriritual terhadap kinerja karyawan,(Maryati et al., 2019).

Temuan yang berbeda dalam penelitian Yusof, menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, (Mohd Yusof & Mohamad, 2014). Sedangkan penelitian Fachrunnisa, menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan syarat untuk menciptakan kepuasan kerja yang kemudian berujung pada kinerja karyawan, (Fachrunnisa & Adhiatma, 2014). Elbaz dan Sani menyatakan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja,(Elbaz & Haddoud, 2017; Sani et al., 2016). Hasil penelitian Supriyanto memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh Spiritual leadership pada kinerja karyawan,(Supriyanto et al., 2020). Hasil yang lain menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh Spiritual leadership pada kinerja karyawan,(Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020) .

Mendasarkan pada argumentasi di atas, peneliti dapat menetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut;

H₁. Kepemimpinan Spriritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₂. Kepemimpinan Spriritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan Spiritual terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Salah satu topik yang paling banyak diteliti berkaitan dengan variabel sikap kerja adalah komitmen organisasi, selain itu dari kepuasan kerja (Allen & Meyer, 1990). Itu telah mendapatkan minat yang luas untuk upaya empiris di bidang perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi karena faktanya memberikan dampak pada beberapa hasil seperti niat untuk berpindah, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja. Oleh karena itu, pentingnya komitmen organisasi sangat mendesak peneliti untuk mempelajari beberapa anteseden yang sebagian besar berpusat pada perilaku kepemimpinan. Studi oleh Shamir et. al., (1993)

mengemukakan komitmen organisasi dengan mempromosikan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi terkait dengan pencapaian tujuan. Komitmen organisasi mengacu pada suatu kondisi di mana seorang karyawan tetap dengan organisasi, tujuan, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi,(Robbins & Judge, 2018). Dimensi komitmen organisasi terdiri dari tiga: 1) Komitmen afektif menunjukkan perasaan emosional terhadap organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya. 2) Komitmen normatif berarti kewajiban seseorang untuk bertahan dalam organisasi karena dan mengambil tindakan merupakan hal yang patut. 3) Komitmen berkelanjutan adalah alasan ekonomis untuk menjadi bagian dari suatu organisasi daripada meninggalkannya,(Robbins & Judge, 2018).

Menurut pendapat L. W. Fry et al., (2017), komitmen organisasi sangat penting ketika karyawan tidak hanya memiliki keterikatan pada pekerjaan mereka dalam organisasi, tetapi juga memiliki loyalitas dan kemauan untuk bertahan di perusahaan yang dihasilkan dari rasa panggilan dan rasa keanggotaan. Sementara itu, kinerja diidentifikasi ketika karyawan percaya pada visi dan tujuan organisasinya dan memiliki keyakinan, sehingga panggilan dan komitmen yang dihasilkan mendorong mereka “melakukan apa yang diperlukan” untuk mengejar visi dan terus meningkatkan dan menjadi lebih produktif, (Fairholm & Gronau, 2015). Komitmen organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam organisasi karena hubungan yang kuat yang telah sekian waktu dieksplorasi,(Cohen, 1993; Mowday, 1998). Semakin tinggi komitmen karyawan akan semakin tinggi kinerjanya, demikian sebaliknya manakla komitmen rendah akan berdampak buruk pada kinerjanya. Mereka yang berkomitmen cenderung bekerja keras dengan keyakinan yang dimiliki, memotivasi rekan kerja yang lainnya untuk terlibat mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai keterikatan emosional karyawan dan ikatan psikologis dengan organisasi,. Dengan demikian, ini menunjukkan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi,(Ho et al., 2009). Karyawan yang berkomitmen menunjukkan loyalitas psikologis terhadap pekerjaan dan mengidentifikasi dengan tujuan organisasi,(Lambert et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat adalah aset berharga dari suatu organisasi; sebagai tenaga kerja yang berkomitmen, mereka dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan produktivitas dan daya saing,(Redditt et al., 2019).

Semakin meningkatnya Kesejahteraan spiritual dengan pengalaman kepemimpinan spiritual di tempat kerja, merupakan sebuah proses yang muncul berdasarkan perasaan bersama di antara anggota organisasi dan akhirnya menciptakan hasil seperti peningkatan komitmen organisasi,(L. W. Fry et al., 2017). Kepemimpinan spriritual menghasilkan komitmen organisasi di antara para anggota, ini terjadi ketika visi organisasi menerima harapan atau keyakinan karyawan. Kemajuan ini menciptakan komitmen bagi anggota, dan mereka akan berupaya untuk bekerja sama untuk peningkatan produktivitas berkelanjutan dan indeks kinerja utama,(L. W. Fry et al., 2017; L. W. Fry & Slocum, 2008).

Hasil penelitian yang menegaskan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi, (Ali et al., 2021; Idawati & Mahadun, 2022; Salehzadeh et al., 2015). Temuan yang berbeda menyatakan kepemimpinan spriritual berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi,(Pio et al., 2015)

Penelitian yang dilakukan pada PT. Pelabuhan III (Persero) di Indonesia dan juga dilakukan pada karyawan perusahaan sector publik di Ghana ditemukan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, (Donkor & Zhou, 2020; Eliyana et al., 2019; Idawati & Mahadun, 2022). Temuan yang berbeda menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (Isse et al., 2018; Suleman et al., 2022).

Terkait dengan peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja, hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di universitas Swasta di

wilayah Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan,(Akbar et al., 2018). Berbeda dengan temuan tersebut, penelitian dengan melibatkan 193 dosen tidak tetap di Perguruan Tinggi Swasta Muhammadiyah Indonesia, ditemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan,(Maryati & Astuti, 2022).

Atas dasar pengembangan literasi teori maupun riset gap yang ditemukan tersebut, maka peneliti membangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

H4. Kepemimpinan Spriritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Metode penelitian

Data dikumpulkan dari pegawai PDAM di Jawa Tengah, dengan mengambil sampel pada Pegawai PDAM Kabupaten Wonogiri, karena pengelola dan para pegawai memahami pola kerja organisasi. Penting untuk memahami bagaimana menggunakan kepemimpinan spiritual untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen untuk membangun kinerja pegawai. Terdapat 45 karyawan tetap yang dijadikan sampel penelitian. Dari jumlah tersebut, sebagai perusahaan daerah mereka memiliki peran yang besar, dan mereka juga bertanggung jawab untuk menyediakan air minum bagi masyarakat. Hal ini menjadi dasar pegawai PDAM dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data adalah survei dengan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus hingga Oktober 2022. Selama pengambilan sampel, setiap pegawai PDAM bertanggung jawab untuk mengirim dan mengembalikan kuesioner. Kuesioner untuk responden dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya. Kuesioner tidak diberi tanda pengenal untuk memastikan bahwa responden dapat mengisinya dengan jujur. Skala lima poin digunakan untuk semua pengukuran. Pilihan jawaban dari 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

Metodologi pengujian model adalah structural equation modeling (SEM) berbasis SmartPLS, yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan prediksi dan varians yang dijelaskan dari variabel penelitian. Untuk meringkas, tujuan penelitian dari makalah ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan spiritual pada kinerja pegawai secara langsung atau melalui efek mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, berdasarkan analisis SmartPLS. Makalah ini akan membantu kita lebih memahami efek kerangka kepemimpinan spiritual, seperti kepemimpinan spiritual, pada kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui efek mediasi dari berbagi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil dan Pembahasan.

Langka dalam analisis dan interpretasi dilakukan dalam dua tahap terpisah dengan menggunakan pendekatan SmartPLS. Pertama, model diukur dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing konstruk model. Kemudian, jalur antara variabel laten diperkirakan untuk menguji model struktural. Akhirnya, prediktabilitas dari model studi dan tingkat signifikansi konstruksi ditetapkan untuk memastikan bahwa pengukuran semua konstruk yang diteliti valid dan reliabel untuk menarik kesimpulan yang akurat, (Matzler et al., 2013). Langkah selanjutnya akan ditampilkan data, Data tampilan adalah deskripsi dari satu set informasi terstruktur yang memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan Tindakan, (Utomo et al., 2021). Langkah selanjutnya finalisasi kegiatan analisis data. Menarik kesimpulan dalam bentuk kegiatan penafsiran yaitu menemukan maksud dari data yang telah disajikan,(Utomo et al., 2020).

1. Evaluasi Outer Model

Hasil evaluasi outer model diketahui bahwa dari indicator kepemimpinan spiritual dari 14 pertanyaan dalam angket yang dinyatakan valid sebanyak 12 butir pertanyaan. Dari indicator kepuasan kerja, dari 6 pertanyaan dinyatakan valid semua. Untuk Variabel komitmen organisasi dinyatakan valid semuanya, dan dari indicator kinerja pegawai dari 7 pertanyaan 6 diantaranya dinyatakan valid. Dari hasil factor loading selanjutnya dapat dilihat nilai reliabilitas tiap variable pada table 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai Reliabilitas Tiap Variabel

Variabel Komposit	Composite reliability	Hasil
Kepemimpinan Sspiritual (X ₁)	0,897	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y ₂)	0,925	Reliabel
Komitmen Organisasi (Y ₂)	0,914	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y ₃)	0,933	Reliabel

Sumber: Data diolah 2022

Pada aplikasi SmartPLS uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7, (Ghozali, 2014). Dari Tabel 1 dapat terdapat nilai composite realibility dari setiap variabel secara keseluruhan variable dapat dinyatakan reliabel, mengingat memiliki composite realibility di atas 0,7. Hal ini menunjukkan konsistensi variable dalam menghasilkan nilai atas model tersebut.

2. Evaluasi Model Struktural.

Evaluasi Model Struktural atau Inner Model. *Inner model* atau model struktural. dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. *Inner model* digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi serta nilai R-square (R²). Nilai R square yang semakin tinggi menunjukkan model semakin fit dengan data, Selanjutnya nilai Q-Square semakin tinggi menunjukkan *predictive relevance* yang semakin tinggi, model semakin baik untuk dipergunakan dalam prediksi atau pengaruh yang substantif,(Ghozali, 2014). Hasil iner model dapat disajikan pada table 2 sebagai berikut;

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kepemimpinan Sspiritual (X ₁)	0,652
Kepuasan Kerja (Y ₂)	0,745
Komitmen Organisasi (Y ₂)	0,717

Sumber: Data diolah 2022

Dari Table 2 di atas dapat diberikan penjelasan, untuk variable kepemimpinan spiritual mampu memberikan sumbangan penjelasan terhadap kinerja karyawan sebesar 65,20%, sisanya 34,80% disumbang oleh variable lainnya. Variabel kepuasan kerja memberikan sumbangan 74,5%, sisanya 24,5% dijelaskan variable lainnya. Selanjutnya variable komitmen organisasi memberikan sumbangan sebesar 71,7%, sisanya dijelaskan variable lainnya. Apabila dihitung nilai Q-Square sebesar: $1 - (1-0.652)(1-0.745)(1-0,717) = 0.975$. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variable Kepemimpinan Spiritual, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebesar 97,5%, sisanya 6,5% di jelaskan oleh variable diluar model, misalnya motivasi,

budaya organisasi dan lainnya. Jadi Q-Square sebesar 0.975 *predictive relevance* yang sangat tinggi atau substantif.

3. Pengujian Hipotesis.

Pengujian hipotesis (*resampling bootstrapping*) dilakukan dengan cara uji statistik dengan menggunakan uji-t atau p (probabilitas). Dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan (α) = 5% = 0,05. Dari hasil SmartPLS dapat disajikan dalam table 3 dibawah ini;

Tabel 3. Uji Pengaruh dan Signifikansi

Hipotesis	Korelasi	B	t-statistik	p-value	Keterangan
H ₁	Kepemimpinan Spiritual -> kinerja Karyawan	0,321	1,952	0,024	Diterima
H ₂	Kepuasan Kerja -> kinerja Karyawan	0,243	1,241	0,016	Diterima
H ₃	Komitmen Organisasi -> kinerja Karyawan	0,126	1,143	0,045	Diterima
H ₄	Kepemimpinan Spiritual -> kinerja Karyawan	0,178	2,113	0,042	Diterima
H ₅	Kepemimpinan Spiritual -> kinerja Karyawan	0,140	2,014	0,041	Diterima

Sumber: Data diolah 2022

Dari hasil uji hipotesis statistik, dapat diketahui bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima, dengan memperhatikan skor *p-Value* untuk masing-masing pengaruh antar variable, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung menunjukkan skor *p-Value* dibawah 0,05

Pembahasan

1. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja.

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan pada table 3, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja diketahui besarnya koefisien Beta sebesar 0,321 dengan skor *P-Value* sebesar 0,024 positif, Hipotesis penelitian yang pertama terbukti. Ini dapat dimaknai, manakala perilaku pegawai dalam memandang kepemimpinan spiritual pada lingkungan PDAM Wonogiri di tingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan atau memiliki kebermaknaan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahid dan Mustamil,(2017) Udin (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini bertentangan dengan temuan hasil penelitian Sulistiyo (2009), Maryati et.al.2019, Supriyanto. Et.al. (2020). Perbedaan ini bisa diakibatkan karena perbedaan perilaku responden karena kultur organisasi yang berbeda, sehingga memberikan suasana kerja pada organisasi yang membedakan antara PDAM Wonogiri dengan responden diluar PDAM Wonogiri seperti yang dilakukan oleh Supriyanto. Et.al. (2020), melakukan penelitian pada Bank BRI Syariah Malang, hal ini tentu berbeda perilaku antara karyawan kedua obyek penelitian. Temuan ini sejalan dengan pendapat Tobroni (2015); Udin (2019), konsep kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi dari

krisis kepemimpinan saat ini, akibat merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai akibat mal etika dan krisis etika. Dengan kepemimpinan spiritual akan semakin menguatkan karyawan dalam membangun kinerja. Indikator yang dikembangkan oleh Fry (2005) yaitu; visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival*. Memberikan penekanan pada karyawan atas visi PDAM Wonogiri, akan menyadarkan mereka untuk mewujudkannya melalui kinerja mereka, memberikan penekanan keyakinan pada karyawan dalam bekerja, memberikan nilai spiritualitas dan kesejahteraan selama mereka bekerja akan berdampak penting dan positif terhadap kinerja karyawan. Membangun rasa mencintai perusahaan, sesama rekan kerja dan atasan juga memiliki peran untuk memberikan semangat kerja yang tinggi di lingkungan PDAM Wonogiri.

2. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung Kepemimpinan spiritual melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pada table 3 ditunjukkan, besarnya koefisien beta 0,178 dan signifikansi sebesar 0,042, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menandakan apabila Kepemimpinan spiritual ditingkatkan melalui kepuasan kerja akan berdampak terhadap peningkatan kinerja, menunjukkan pula bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara efektif pengaruh Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi mediasi penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja lebih terkait dengan pendekatan organisasi untuk meningkatkan desain pekerjaan dan kualitas kehidupan kerja, di antara faktor-faktor lainnya, (Dilig-Ruiz et al., 2018). Demikian pula Halcomb menambahkan bahwa sangat penting untuk mengukur kepuasan kerja yang berhubungan positif dengan kinerja, organisasi berwawasan ke depan perlu memastikan karyawan mereka puas dengan kondisi kerja mereka dan pengaturan yang dilankan oleh organisasi, (Halcomb et al., 2018).

Bahwa sumber spiritual kepemimpinan adalah praktik kehidupan batin yang memberikan wawasan individu tentang siapa mereka, di mana mereka menemukan makna dalam kehidupan (tujuan), visi mereka untuk menciptakan kehidupan yang memiliki dampak positif bagi orang lain, dan bernilai tidaknya kontribusi yang mereka buat, (Sweeney & Fry, 2012b; Vaill, 2018), kehidupan yang positif salah satunya dipastikan bahwa karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Sikap karyawan yang puas berdampak pada persepsi mereka atas pekerjaan, (Luthans, 2012).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian (Elbaz & Haddoud, 2017; Fachrunnisa & Adhiatma, 2014; L. W. Fry et al., 2011; Mohd Yusof & Mohamad, 2014; Musta'in et al., 2014; Sani et al., 2016; Yang et al., 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi efektif hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Berbeda dengan temuan, (Supriyanto et al., 2020; Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020) menyatakan temuannya bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Kepuasan bukan sebagai mediasi efektif untuk membangun kinerja, cenderung kinerja karyawan didorong dengan kepemimpinan *spiritual leadership* secara langsung.

Apabila karyawan semakin memperoleh perhatian dari kepemimpinan yang mampu mengembangkan spiritualitas di tempat kerja, memberikan keyakinan, memahami tujuan bersama serta individu karyawan mampu mengembangkan hal tersebut disertai penghargaan mereka cenderung akan puas, Ketika mereka bekerja dengan semangat tinggi menunjukkan indikator bahwa mereka puas dalam bekerja, (Kreitner & Kinicki, 2014). Bentuk perilaku kepuasan kerja karyawan PDAM meliputi; Merasakan Keamanan dalam kerja, Gaji atau upah yang memadai, Rekan kerja

yang mendukung, Pengawasan atau supervisi dari atasan, Peluang untuk pertumbuhan karyawan PDAM.

Manakala PDAM mampu membangun atau mengembangkan perilaku kepuasan pada setiap individu karyawan PDAM, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Peningkatan kinerja karyawan sangat membantu upaya pencapaian tujuan PDAM, baik yang bersifat material efektifitas, efisiensi dan perolehan laba, maupun yang bersifat non material misalnya pencapaian prakti organisasi yang sehat sesuai Benchmarking PDAM secara Nasional.

3. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui komiitmen organisasi.

Pada table 3, ditunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi mediasi yang efektif untuk hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, besarnya koefisien beta adalah 0,140 dan signifikansi sebesar 0,41. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian, (Akbar et al., 2018) yang menyatakan komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, (Maryati & Astuti, 2022).

Manajemen perlu mengembangkan dan mendorong karyawan yang mampu membentuk pemahaman mereka atas kepemimpinan spriritual, karyawan harus memahami secara mendalam visi organisasi pada PDAM, mereka harus memiliki harapan dan keyakinan akan masadepan PDAM, mereka harus memiliki sikap kuat untuk memikirkan kepentingan bersama (*altruistic love*) serta mereka harus memiliki perilaku spiritualitas di tempat kerja dan kesejahteraan spiritual, apabila sikap perilaku kepemimpinan spriritual tersebut semakin kuat, akan mampu digunakan untuk mendorong komitmen organisasi, (Ali et al., 2021; Idawati & Mahadun, 2022; Salehzadeh et al., 2015). Dengan komitmen yang semakin kuat, sikap untuk merekomendasikan organisasi kepada keluarga dan teman; merasakan kesetiaan terhadap organisasi, menghargai nilai organisasi, berkontribusi pada tujuan organisasi, bertahan bekerja untuk organisasi, Organisasi memiliki semangat kerja yang tinggi dan organisasi menginspirasi untuk memberikan kesempatan terbaik di tempat kerja merupakan perilaku penting untuk selaku didorong dan dikembangkan pada setiap karyawan PDAM.

Dengan semakin meningkatnya komitmen pada organisasi akan mampu mendorong secara positif terhadap kinerja karyawan, (Isse et al., 2018; Suleman et al., 2022), akan tetapi hal ini bertentangan dengan temuan, (Donkor & Zhou, 2020; Eliyana et al., 2019; Idawati & Mahadun, 2022) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen karyawan ana mampu mendorong peningkatan kinerja, perilaku kerja yang dimaksud adalah PDAM akan mampu menciptakan transparansi terkait efisiensi dan output pekerjaan yang nyata, karyawan mampu menetapkan tujuan yang realistis, karyawan memiliki wawasan kinerja, Karyawan semakin melakukan pekerjaan yang terbaik dengan tujuan yang jelas dan dapat dicapai oleh PDAM.

Kesimpulan

Pada beberapa penelitian sebelumnya, konstuk kepemimpinan spiritual dinyatakan mampu memberikan dampak yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, hal ini dapat dinyatakan sebagai penguat dari konsep yang telah ada. Termasuk penggunaan variable kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variable yang mampu memediasi hubuungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dimana obyeknya adalah karyawan PDAM Wonogiri, temuan ini juga semakin memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh tim peneliti yang lainya. Dalam uji validitas terdapat beberapa indikator variable dari konstruk penelitian terdapat

beberapa yang tidak valid, hal ini disebabkan karena perbedaan perilaku obyek/responden yang ada dalam penelitian ini dengan penelitian yang telah ada. Akhirnya penelitian ini mampu menjawab tujuan penelitian untuk memberikan kontribusi dalam organisasi PDAM dan juga secara umum menambah khasanah teori terkait tema penelitian ini, sebagai sebuah temuan empiris.

Hal yang dapat direkomendasikan pada manajemen PDAM Wonogiri pada khususnya. Untuk membangun Kinerja Karyawan PDAM Wonogiri sangat penting untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual harus diciptakan oleh jajaran manajer, meliputi manajer harus mampu membentuk pemahaman karyawan PDAM terkait mendorong karyawan harus memahami secara mendalam visi organisasi pada PDAM, membangun sikap pada karyawan harus memiliki harapan dan keyakinan akan masa depan PDAM, karyawan harus memiliki sikap kuat untuk memikirkan kepentingan bersama (*altruistic love*) serta karyawan harus memiliki perilaku spiritualitas di tempat kerja dan kesejahteraan spiritual, apabila sikap perilaku kepemimpinan spiritual tersebut semakin kuat, maka kinerja karyawan diprediksi semakin kuat. Kebiasaan ini harus ditekankan agar menjadi kebiasaan bagi setiap karyawan, sehingga dalam pengelolaan sumberdaya manusia di lingkungan PDAM Wonogiri menjadi semakin kuat.

Arah penelitian yang akan datang, kami merekomendasikan agar mampu mengembangkan model hipotetik ini dalam organisasi yang lebih luas, sehingga akan semakin memperkuat konseptual teori yang telah ada.

Referensi:

- Abreu Pederezini, G. D. (2017). The senior management sensemaking paradox. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 360–371. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0007>
- Akbar, A. B., Udin, U., Wahyudi Sugeng, & Djastuti Indi. (2018). Spiritual Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment in Indonesian Public University. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344–4352.
- Ali, M., Usman, M., Aziz, S., & Rofcanin, Y. (2021). Undermining alienative commitment through spiritual leadership: a moderated mediation model of social capital and political skill. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabes-09-2021-0155>
- Anitha., J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n5p86>
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment And Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <https://doi.org/10.2307/256650>
- Darmin Ahmad Pella, M., Sumarwan, U., & Daryanto, A. (2013). Factors Affecting Poor Strategy Implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183–204. <http://www.gamaijb.mmugm.ac.id/>
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Demery Varin, M., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 88, pp. 123–134). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>

- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fachrunnisa, O., & Adhiatma, A. (2014). The Role of Work Place Spirituality And Employee Engagement To Enhance Job Satisfaction And Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(1), 15–36.
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 354–373. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060516>
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Ghozali, I. (2014). *Struktur Equation Modeling: Metode Alternatif Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., John M, I., & dan James H, D. Jr. (1997). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur Proses*, (D. Wahid, Ed.; 4th ed.). Erlangga.
- Halcomb, E., Smyth, E., & McInnes, S. (2018). Job satisfaction and career intentions of registered nurses in primary health care: an integrative review. *BMC Family Practice*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-018-0819-1>
- Hatch, E., & Farhady, H. (1982). *Research Design and Statistic: For Applied Linguistics*. New Bury House Production, Inc.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. da. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Idawati, K., & Mahadun, H. (2022). THE ROLE OF SPIRITUAL LEADERSHIP IN IMPROVING JOB COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.10>
- Isse, H., Abdurahman, H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Ahmad, R., & Shiyabade Najeemdeen, I. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Advances in Business Research International Journal*, 1(4), 42–52.
- Jenkins, M. (2014). Innovate or imitate? The role of collective beliefs in competences in competing firms. *Long Range Planning*, 47(4), 173–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.001>
- Kelinger, F. N. (2004). *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (10th ed.). Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, Robert., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salaemba Empat.
- Lambert, E. G., Paoline, E. A., & Hogan, N. L. (2020). The Effects of Inmate Medical Issues on Correctional Staff Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Correctional Health Care*, 26(1), 66–82. <https://doi.org/10.1177/1078345819897609>

- Lhuthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). PT. Andi.
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality - Access to Success*, 23(189), 322–331. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.37>
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130–143. www.ijicc.net
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30–37. <https://doi.org/10.1108/02756661311310431>
- Mohd Yusof, J., & Mohamad, M. (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 4. www.irnbrjournal.com
- Mowday, R. T. (1998). Reflection On The Study and Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)0006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)0006-6)
- Musta'in, M. Mudjib., Sanusi, A., & Manan, A. (2014). A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum, Indonesia. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 6, Issue 39). www.iiste.org
- Pio, . Riane Jhoni., Umar Nimran, Taher Alhabsji, & Djamhur Hamid. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 10(1).
- Rahmawaty Anita. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *IQTISADIA*, 9(2), 276–303. <https://doi.org/10.21043/igtishadia.v9i2>
- Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(2), 206–225. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359735>
- Richardson, J. T. E. (2011). Approaches to studying, conceptions of learning and learning styles in higher education. *Learning and Individual Differences*, 21(3), 288–293. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.11.015>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salehzadeh, R., Pool, J. K., Lashaki, J. K., Dolati, H., & Jamkhaneh, H. B. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: An empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 9(3), 346–359. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2015-0012>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Sani, A., Eko Soetjipto, B., & Maharani, V. (2016). The Effect Of Spiritual Leadership On Workplace Spirituality, Job Satisfaction And IHSAN Behavior(A Study On Nurses Of Aisyiah Islamic Hospital In Malang Indonesia). *IJABER*, 14(11), 7675–7688.
- Sugiyono. (2019). *Buku Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Alfabeta.
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>

- Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012a). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal*, 64(2), 89–107. <https://doi.org/10.1037/a0028966>
- Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012b). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal*, 64(2), 89–107. <https://doi.org/10.1037/a0028966>
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia. *British Journal Of Education*, 3(11), 40–53. www.eajournals.org
- Tri Rachmawan, P., & Nita Aryani, D. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervenin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Udin, U. (2019). Spiritual Leadership and Employee Performance: an Empirical Investigation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 02(05), 54–61. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2019.2420>
- Utomo, A., Respati, A. P., & Latif, I. N. (2020). Effect of customer co-operation capability and corporate image on firm financial performance with mediating role of customer loyalty. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1). <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.30>
- Utomo, A., Yulia, Y. A., & Khristiana, Y. (2021). Empowerment of employees in creative economic business: Case study of the developing economy. *Journal of Governance and Regulation*, 10(3), 93–103. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art8>
- Vaill, P. B. (2018). *Sprinted Leading and Learning: Procces Wisdom For a New Age*. Jossey-Bass Inc.
- Wahid, N. K. A., & Mohd. Mustamil, N. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263–280. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0105>
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983–997. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3713-1>