

# PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Astutik Dwi Rahayu<sup>1</sup>, Umi Farida<sup>2</sup>, Edi Santoso<sup>3</sup>  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo  
Email : [dwiraayu98@gmail.com](mailto:dwiraayu98@gmail.com)

**Abstarct:** *This study aims to determine the effect of Spiritual Leadership, Organizational, on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variables at Muhammadiyah University Ponorogo. The sample in this study were 36 permanent employees at Muhammadiyah University, Ponorogo. Stages of testing used include instrument testing, classic assumption tests, coefficient of determination tests, and hypothesis testing. The analysis used in this research is multiple linear regression analysis and path analysis. The results showed that; (1) Spiritual leadership, has no effect on employee Performance, (2) organizational culture has a positive effect on employee Performance, (3) Spiritual leadership, organizational culture together has a positive effect on employee Performance, (4) Job satisfaction has a positive effect and significant towards employee Performance, (5) Spiritual leadership has a positive effect on job satisfaction, (6) organizational culture has a positive effect on job satisfaction, (7) Spiritual leadership has a positive effect on employee Performance through job satisfaction, (8) organizational culture influences positively on employee performance through job satisfaction, (9) Spiritual leadership, organizational culture together positively influences job satisfaction.*

**Keywords:** *Spiritual Leadership, organizational culture, job satisfaction, employee performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership, Organizational*, terhadap *Employee Performance* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 36 karyawan tetap di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Tahapan pengujian yang digunakan meliputi uji instrument, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Analisis yang digunakan dalam peneliian ini yaitu analisis regresi linier berganda dan analisis path.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; (1) *Spiritual leadership*, tidak berpengaruh terhadap *employee Performance*, (2) *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee Performance*, (3) *Spiritual leadership, organizational culture* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *employee Performance*, (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee Performance*, (5) *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (6) *organizational culture* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (7) *Spiritual leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee Performance* melalui kepuasan kerja, (8) *organizational culture* berpengaruh secara positif terhadap *employee Performance* melalui kepuasan kerja, (9) *Spiritual leadership, organizational culture* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci :** *Spiritual Leadership, organizational culture, kepuasan kerja, employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Era industri 4.0 ataupun era digital menuntut setiap organisasi untuk melakukan perubahan agar bisa lebih adaptif dan fleksible guna mampu bersaing secara *competitive* sehingga tidak tertinggal dengan pihak-pihak lain atau pesaing. Begitupula organisasi Perguruan Tinggi harus melakukan hal yang sama, agar dalam setiap aspek yang ingin dicapai dalam institusi mampu sesuai target atau perencanaan yang telah ditentukan. Setiap pihak yang terikat dalam oranisasi tersebut harus memberikan peran guna mencapai tujuan organisasi atau institusi tersebut, karena sudah menjadi hal mutlak jika suatu organisasi memiliki suatu tujuan yang jelas untuk dicapai. Pihak terkait yang harus kooperatif dalam hal ini adalah baik pemimpin institusi maupun karyawan itu sendiri, namun pihak yang paling memberikan dampak dominan dalam sebuah organisasi adalah pemimpin.

Adaptif dan sikap fleksible terhadap perubahan di era teknologi dan globalisasi memang menjadi hal yang penting, namun penguatan nilai-nilai spiritual dalam organisasi untuk setiap sumber daya manusia (SDM) yang ada juga menjadi hal utama agar terjadi keseimbangan yang baik dalam organisasi, di sisi lain bisa tetap berfikir global (*global thinking*) namun tetap memegang nilai-nilai moral berdasarkan keyakinan yang dianut oleh karyawan dalam organisasi atau institusi terkait. Penanaman nilai-nilai spiritual menjadi hal yang harus dilakukan untuk menciptakan *employee performance* berdasarkan tujuan dan karakter yang baik. Akhir-akhir ini banyak fenomena dimana bekerja hanya untuk kepentingan materiil saja, seperti menurut Sulistyو (2009) dimana saat ini *employee performance* hanya dipacu dengan pencapaian indikator ekonomi tanpa dilandasi dengan nilai-nilai spiritual.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, karena UMPO merupakan salah satu Universitas yang memiliki prestasi baik, seperti halnya nomor satu dikaresidenan Madiun, nomor 12 di tingkat Jawa Timur, dan 58 ditingkat Nasional. Prestasi UMPO yang baik tersebut tentu tidak terlepas dari berbagai faktor, diantaranya yaitu kualitas Sumber Daya Manusia karyawan di Perguruan Tinggi tersebut. Kinerja karyawan (*employee performance*) yang baik di Universitas Muhammadiyah Ponorogo diduga karena adanya implementasi nilai-nilai gaya *spiritual leadership* yang kuat, dan penerapan *organizational culture* yang baik dalam mengelola organisasi.

Penelitian atau riset terdahulu mengenai *spiritual leadership* telah membuat kombinasi yang beragam. Seperti penelitian yang dilakuakan oleh D. Violita (2018), dimana penelitian tersebut menunjukkan *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Namun disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Rofiqi (2017) menghasilkan data yang sebaliknya, dalam penelitian mereka *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Fenomena kesenjangan penelitian juga terjadi terhadap variabel *organizational culture*, Rahmawaty (2016) melakukan peneitian dengan hasil *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Indayati, Thoyib, & Rofiaty (2012)

menghasilkan penelitian *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance*. *Gap research* tersebut yang mendasari adanya penelitian, dan alasan pemunculan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

## TINJAUAN TEORITIS

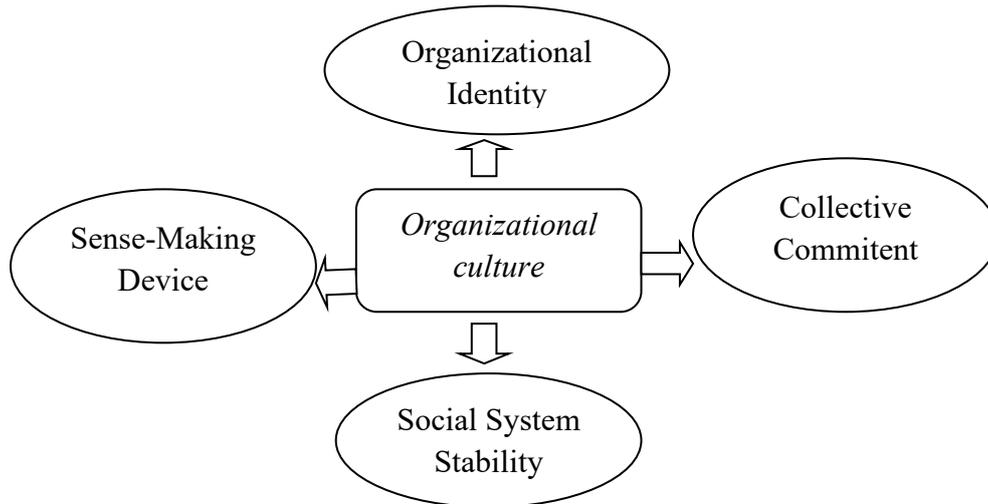
### *Spiritual Leadership*

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.

Menurut Fry (2003) *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.

### *Organizational Culture*

Mangkunegara (2011) berpendapat bahwasanya *organizational culture* merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai (*value*), norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi, kemudian dijadikan sebagai pedoman dalam bertingkah laku bagi setiap anggotanya, serta untuk dijadikan sebagai *problem solving* baik permasalahan internal maupun eksternal. Amstrong (2010) berpendapat bahwa *organizational culture* merupakan seperangkat *value* atau nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, norma-norma yang telah lama dianut bersama karyawan organisasi, sebagaimana pedoman perilaku dan pemecahan masalah. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan sebuah identitas penting yang membedakan antara organisasi tertentu dengan beda organisasi, budaya berbentuk nilai atau moral yang berlaku dalam ruang lingkup lingkungan tersebut. *organizational culture*.



Sumber : Wibowo (2013)

Gambar 1 Model fungsi *Organizational culture*

### **Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu *feeling* (perasaan) yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang ber-contact atau berhubungan dengan pekerjaan (profesi) yang ia tekuni. Siagian (2013) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan paradigma seseorang baik yang positif maupun yang negative tentang pekerjaannya. Periyadi & Ambarwati (2019) kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual, dimana setiap individu karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system *value* yang berlaku pada dirinya. Factor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu, (1) factor pegawai, (2) factor pekerjaan. Kepuasan kerja pada akhirnya akan berdampak terhadap beberapa aspek, seperti : (1) kinerja, (2) *Organizational Citizenship Behavior*, (3) Perilaku menghindar

### **Employee Performance**

Abdullah (2014) *employee performance* adalah sebuah prestasi kerja yang merupakan *output* dari implementasi rencana kerja yang dibuat. Taurisa and Ratnawati (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja baik secara *quantity* maupun *quality* yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasi terkait. Fattah (2017) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil atau *outcomes* dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam institusi. Kasmir (2016) menyatakan bahwa *employee performance* tidak terjadi dengan sendirinya, *Employee performance* dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya : (a) Kemampuan, (b) Pengetahuan (*Knowledge*), (c) Rancangan kerja, (d) Kepribadian, (e) motivasi kerja, (f) Kepemimpinan, (g) Gaya kepemimpinan, (h) *organizational culture*, (i) Kepuasan kerja, (j) Lingkungan kerja disekitar.

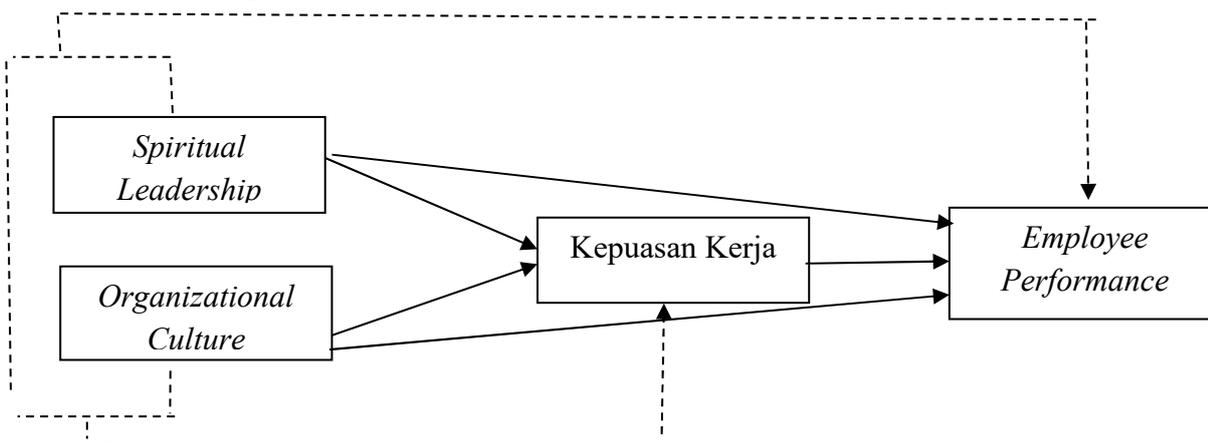
**Tabel 1. Indikator Variable Penelitian**

Variable	Indikator
<i>Spiritual Leadership</i>	<i>Hope/Faith</i>
	<i>Meaing/Calling</i>
	<i>Membership</i>
	<i>Commitment</i>
	<i>Productivity</i>
<i>Organizational Culture</i>	Inovasi dan pengambilan resiko
	Memperhatikan detail
	Orientasi pada hasil
	Orientasi pada tim
	Keagresifan
	Stabilitas
<i>Kepuasan Kerja</i>	<i>The work it self</i>
	Kompensasi
	<i>Promotion</i>
	<i>Supervision</i>
<i>Employee Performance</i>	<i>Workers</i>
	<i>Quantity of work</i>
	<i>Quality of work</i>
	<i>Task implementation</i>
	<i>Responsibility</i>

Sumber : Data sekunder diolah, 2020

**Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kajian literature, maka model (kerangka pikir) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Penelitian ini populasinya adalah Karyawan tetap di Universitas Muhammadiyah Ponorogo dengan total karyawan sebanyak 36 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan menggunakan sampel jenuh. Sehingga keseluruhan populasi dalam penelitian ini dijadikan sample penelitian. Responden dalam penelitian ini mengerucut kepada karyawan tetap non pendidikan. Data yang digunakan adalah data primer, dengan menggunakan teknik angket (kuesioner). Dalam penelitian ini kuesioner yang diberikan kepada karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo melalui layanan G-Form atau kuesioner online, dengan alasan kondisi dan situasi yang kurang kondusif akibat pandemic Covid-19, melalui link <https://forms.gle/mnh81jP8R4dr8egg9>.

### Alat analisis

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi dan *path analysis*. Model analisis regresi Linier berganda adalah bentuk perluasan dari teknik analisis regresi sederhana. Menurut (Ghozali 2018) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat/dependen, sedangkan *path analysis* bertujuan untuk melihat peran *variable* mediasi dalam penelitian. Sebelum analisis tersebut, untuk menguji instrument penelitian maa peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas.

## PEMBAHASAN

### Hasil Analisis

#### Analisis Regresi Model I

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *variable Spiritual leadership, organizational culture* terhadap kepuasan kerja. Analisis regresi ini dilakukan dengan menggunakan batuan program SPSS versi 16. Berikut tabel hasil pengolahan regresi untuk kepuasan kerja :

Tabel 2. Hasil Perhitungan Regresi Berganda Kepuasan Kerja

<i>Variable</i>	Koefisien Regresi	t-hitung	Signifikan
<b>Konstanta</b>	3,043	0,481	0,634
<i>Spiritual leadership</i>	0,734	3,367	0,002
<i>organizational culture</i>	0,268	2,920	0,006
<i>R Square</i>	<b>0,452</b>		
<b>F-Hitung</b>	<b>13,610</b>		<b>0,000</b>

Sumber : Data primer diolah, 2020

Persamaan regresi untuk model I untuk kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 3,043 + 0,734 X_1 + 0,268 X_2 + e_1$$

Persamaan regresi untuk kepuasan kerja tersebut memiliki penjelasan, nilai konstanta (a) sebesar 3,043, hal tersebut memiliki artian bahwa jika *variable Spiritual leadership, organizational culture* bernilai nol, maka *variable* terikat (kepuasan kerja) mengalami peningkatan sebesar 3,043, atau jika dirubah kedalam bentuk presentase sebesar 3,043%. Sedangkan nilai 0,734 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan 1 satuan dalam *variable Spiritual leadership*, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,734 %, dengan asumsi *variable* lain bernilai nol. Nilai 0,268 menunjukkan nilai koeisien regresi untuk *variable organizational culture*. Nilai R Square dalam tabel tersebut menunjukkan variabel *Spiritual Leadership (X1)*, dan *Organizational Culture (X2)* mampu memberi kontribusi terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) sebesar 45,2%. Sisanya dengan nilai 54,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Untuk menjawab hipotesis secara parsial antara *Spiritual leadership, organizational culture* terhadap kepuasan kerja, maka dapat dilihat dari pengolahan data untuk uji t. sedangkan untuk pengaruh secara simultan dapat dilihat melalui uji F. Adapun hasil pengolahan data sebagai berikut :

**Tabel 3. Hasil Uji Parsial dan Simultan terhadap Kepuasan Kerja**

	<i>Variable</i>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	<i>Spiritual leadership</i>	3,367	0,002
	<i>organizational culture</i>	2,920	0,006
<b>F hitung</b>		<b>f</b>	<b>Sig.</b>
		13,610	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3 maka dapat disimpulkan bahwa *variable Spiritual leadership, organizational culture* secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Ponorogo, hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikan < probabilitas yang ditentukan, yakni 0,002 dan 0,006 semuanya < 0,05. Nilai t tabel model 1 dalam penelitian ini yaitu 2,035. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai t hitung *variable Spiritual leadership* (3,367) > nilai t tabel (2,035). Nilai t hitung untuk *variable organizational culture* (2,920) > nilai t tabel (2,035). Berdasarkan kriteria, maka hubungan antara *variable* tersebut merupakan hubungan positif. Nilai uji F yang ditunjukkan oleh tabel 3 menunjukkan bahwa secara simultan *variable Spiritual leadership, organizational culture* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena nilai F hitung (13,610) > dari nilai F tabel (3,285).

**Analisis Regresi Model 2**

Analisis regresi model 2 ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *variable Spiritual leadership, organizational culture* terhadap *employee performance*. Analisis regresi ini dilakukan dengan menggunakan batuan program SPSS versi 16. Berikut tabel hasil pengolahan regresi untuk *employee performance*:

**Tabel 4. Hasil Perhitungan Regresi Berganda *Employee Performance***

<i>Variable</i>	Koefisien Regresi	t-hitung	Signifikan
<b>Konstanta</b>	7,959	1,329	0,193
<i>Spiritual leadership</i>	0,212	0,889	0,381
<i>organizational culture</i>	0,235	2,416	0,022
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,355	2,163	0,038
<b>R Square</b>	<b>0,452</b>		
<b>F-Hitung</b>	<b>14,687</b>		<b>0,000</b>

Sumber : Data primer diolah, 2020

Persamaan regresi untuk model 2 untuk *employee performance* adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 7,959 + 0,212 X_1 + 0,235 X_2 + 0,355 Y_1 + e_1$$

Berdasarkan persamaan regresi model 2 tersebut maka, nilai a (konstanta) sebesar 7,959 menunjukkan jika *variable spiritual leadership (X1), organizational culture (X2)* dan variabel kepuasan kerja (Y1) sama dengan nol (0), maka nilai dari *variable employee performance* adalah sebesar 7,959. Dari nilai konstanta tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara *variable independent (variable spiritual leadership (X1), organizational culture (X2)* dan variabel kepuasan kerja (Y1)) terhadap *employee performance* sebagai *variable dependent*. Nilai R Square dalam tabel tersebut menunjukkan variabel *Spiritual Leadership (X1), Organizational Culture (X2)*, dan kepuasan kerja (Y1) mampu memberi kontribusi terhadap variabel terikat *employee performance* sebesar 45,2 % , dimana sisanya dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian. Untuk menjawab hipotesis secara parsial antara *Spiritual leadership, organizational culture*, dan kepuasan kerja terhadap *employee performance* , maka dapat dilihat dari pengolahan data untuk uji t. sedangkan untuk pengaruh secara simultan dapat dilihat melalui uji F. Adapun hasil pengolahan data dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 5. Hasil Uji Parsial dan Simultan terhadap *Employee Performance***

	<i>Variable</i>	t	Sig.
1	<i>Spiritual leadership</i>	0,889	0,381
	<i>organizational culture</i>	2,416	0,022
	Kepuasan Kerja	2,163	0,038

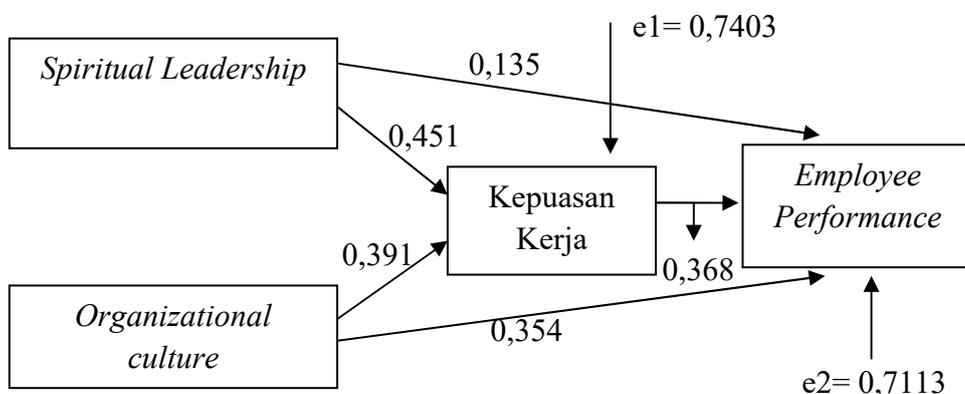
<b>F hitung</b>	<b>f</b>	<b>Sig.</b>
	14,687	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pengolahan data yang dirangkum dalam tabel 5 menunjukkan bahwa *variable organizational culture*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih dari 0,05. Yaitu 0,022 dan 0,038, nilai t hitung *variable organizational culture* (2,416) > dari nilai t tabel model 2 yaitu 2,037. Hal tersebut juga terjadi pada *variable* kepuasan kerja, dimana t hitung (2,163) > nilai t tabel (2,037). Kondisi berbeda terjadi pada *variable spiritual leadership* terhadap *employee performance*, karena berdasarkan olah data hubungan kedua *variable* tersebut dinyatakan tidak berpengaruh. Nilai t hitung *spiritual leadership* (0,889) < nilai t tabel. Nilai signifikansi > 0,05. Namun, secara simultan *variable spiritual leadership*, *organizational culture*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dengan nilai F hitung (14,687) > nilai F tabel (3,285), nilai signifikansi uji F (0,000) < 0,05.

**Path Analysis**

Analisis *path* merupakan sebuah analisis jalur yang bertujuan untuk menerangkan akibat langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel, atau mengetahui keberhasilan *variable* sebagai *variable* mediasi. Adapun berikut hasil analisis *path* dalam penelitian ini :



Sumber : Data primer diolah, 2020

Gambar 3 Kerangka Hasil *Path Analysis*

Berdasarkan kerangka hasil *path analysis* (gambar 3), maka hasil analisis dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 6 Nilai Koefisien Korelasi (Pengaruh) antar Variabel**

Variabel (a)	Pengaruh Langsung (b)	Pengaruh Langsung Variabel Y1 ke Y2 (c)	Pengaruh Tidak Langsung (b x c)	Total (b + (bxc))

<i>Spiritual Leadership</i>	0,135	0,368	0,16597	0,30097
<i>Organizational Culture</i>	0,354	0,368	0,14389	0,49789

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel 6 menunjukkan hasil bahwa, kepuasan kerja mampu menjadi variable mediasi terhadap *variable spiritual leadership*, karena pengaruh total (0,30097) > pengaruh langsung (0,135), mediasi terjadi secara penuh, karena secara langsung *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* . Hal tersebut juga terjadi pada *variable organizational culture*, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* Karen nili pengaruh total (0,49789) > dari pengaruh langsung (0, 354). Mediasi kepuasan kerja untuk *organizational culture* secara parsial, karena secara langsung *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **Pembahasan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut berarti semakin pemimpin menerapkan nilai-nilai atau indikator *spiritual leadership* didalam institusi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang diterapkan oleh rektor akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, karena ada pemenuhan kebutuhan karyawan yang tertera dalam nilai-nilai *spiritual leadership*. Gaya *spiritual leadership* terdapat beberapa indikator diantaranya *hope*, dimana hal tersebut bisa berartian mengenai sebuah kebijakan yang dibuat oleh Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo dalam memenuhi harapan karyawan meliputi tunjangan,kesempatan untuk pengembangan diri, hal tersebut menjadi salah satu alasan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting untuk akhirnya menciptakan rasa kepuasan karyawan dalam bekerja. Kebijakan yang bernilai gaya *spiritual leadership* terlihat efektif mampu memenuhi ekspektasi karyawan sehingga terciptanya kepuasan kerja yang baik.

Indikator lain seperti *vision*, dibuktikan dengan visi dan misi yang jelas sejak pencalonan diri sebagai pimpinan tertinggi di kampus UMPO. *Alturistic love* terwujud dalam beberapa hal, seperti halnya pemberian dana sosial kepada karyawan, terkait kondisi penambahan anggota keluarga atau disaat keryawan sedang sakit. Hal tersebut merupakan wujud empati dari seorang pemimpin. *Meaning/calling* terwujud dalam bentuk kebijakan yang terimplementasi dalam kegiatan untuk karyawan, seperti agenda rekreasi yang ter-schedule. Hal tersebut termasuk dalam wujud kebijakan *membership*. *Commitment* Rektor terwujud dalam salah satu isi syarat normatif untuk menduduki posisi tersebut yakni memiliki komitmen dan menghidmatkan diri dalam memajukan UMPO dan mengembangkan persyarikatan Muhammadiyah. Indikator *productivity* tercermin

dalam beberapa prestasi secara personal rektor, maupun capaian untuk institusi, seperti halnya tercapainya beberapa indikator keberhasilan yang tertuang dalam rancangan analisis jabatan. Beberapa diantaranya seperti, terbinanya tenaga kependidikan, terkelolanya seluruh kekayaan dan potensi universitas secara optimal dan bertanggung jawab, berkembangnya hubungan kerjasama perguruan tinggi dengan perguruan tinggi lain, lembaga terkait baik dalam maupun luar negeri, serta masyarakat.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Nilai *organizational culture* seperti halnya, inovasi dan pengambilan resiko diimplimentasikan melalui adaptasi terhadap pengelolaan organisasi dengan menggunakan digital, mulai dari beberapa satker seperti PMB yang melakukan promosi berbasis digital, UPTP yang terus menjalankan perbaikan pelayanan terhadap mahasiswa melalui digital, K2UI yang menjalankan tugas utama dalam pengenalan bahasa Indonesia berbasis aplikasi, pengisian kinerja yang terintegrasi online melalui situs DATAKU. *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Berdasarkan pengamatan peneliti hal ini terjadi karena adanya beberapa tingkatan jenjang dalam sturktur organisasi UMPO. Tigkatan *leader* di bawah rektor terdiri dari pimpinan tingkat dekanat dan pimpinan satuan kerja. Pimpinan di masing-masing satker dan tingkat dekanat lebih memiliki pengaruh yang dominan terhadap *employee performance*, karena karyawan memiliki frekuensi yang lebih tinggi dalam berinteraksi, rasio interaksi tentu berbeda antara pimpinan masing-masing satker dan rektor.

Berdasarkan hasil analisis, maka variabel *organizational culture* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. *organizational culture* yang mampu tercipta dengan baik, maka akan mendukung kondusifitas karyawan dalam bekerja. Hal tersebut akan berimplikasi pada kinerja jaryawan yang positif. *organizational culture* yang tenang, nyaman, selalu penuh tantangan dalam bekerja, serta memperhatikan detail pekerjaan maka akan menjadikan karyawan bekerja optimal, dengan tercapainya beberapa indikator *employee performance*, seperti terpenuhinya *quantity of work, quality of work, task implementation*, dan tanggung jawab dalam bekerja. Adanya budaya-budaya positif yang mampu di bangun di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, akan membantu mewujudkan karyawan yang memiliki kinerja optimal. Selain itu karena karyawan telah menerapkan nilai-nilai yang tertera dalam *tagline* REOG (*Religius, Excellent, Obyektif, Great*) secara optimal.

Hasil lain dalam penelitian ini Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*, Indikatro *the work it self* terpenuhi dengan baik di obyek penelitian, mayoritas karyawan ditempatkan sesuai disiplin ilmu

masing-masing, sehingga ada rasa cocok terhadap pekerjaan. Sistem kompensasi yang jelas dan terukur, serta model promosi yang transparan membentuk kepuasan terhadap institusi yang akan berdampak terhadap optimalnya kinerja karyawan. Bimbingan dari pemimpin yang baik, serta rekan kerja supportif menjadi bentuk terpenuhinya harapan karyawan, sehingga hal tersebut bisa menimbulkan *fell* yang positif dalam pekerjaan, hingga akhirnya berindikasi positif terhadap kinerja karyawan. Variable kepuasan kerja berhasil sebagai variable mediasi dalam penelitian ini, mediasi secara parsial terjadi untuk menghubungkan *organizational culture* terhadap *employee performance*, sedangkan mediasi penuh terjadi untuk menghubungkan *spiritual leadership* terhadap *employee performance*.

## PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini dimana variable *spiritual leadership*, *organizational culture* secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, secara parsial *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, namun variabel *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Saran terhadap Universitas Muhammadiyah Ponorogo adalah, untuk menjaga nilai-nilai *organizational culture* yang sudah ada agar terciptaya kepuasan yang baik sehingga *employee performance* atau kinerja karyawan akan berjalan dengan optimal. Penelitian berikutnya disarankan untuk meneliti dimensi-dimensi dari variable *spiritual leadership* karena untuk variasi penelitian yang lebih menarik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- D. Violita. 2018. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel 88 Embong Malang Di Surabaya."*
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai : Elmatara*. Yogyakarta: Elmatara.
- Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." 14(September): 693-727.
- Indayati, Nurul, Armanu Thoyib, and Rofiaty. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Universitas Brawijaya )." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10(2): 344-56.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT.

- Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Periyadi, Periyadi, and Riris Ambarwati. 2019. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Grafika Wangi Kalimantan." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 5(2): 256-68.
- Rahmawaty, Anita. 2016. "Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di BMT Se-Kabupaten Pati." *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Reave, Laura. 2005. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership."
- Rofiqi, Achmad. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep."
- Siagian. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistyo, H. 2009. "Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan." *Ekobis* 10(2): 11.
- Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.