

## PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

Hendra Putra <sup>1\*</sup>, Rachman Upe<sup>2</sup>, Muh. Arief Noor<sup>3</sup>

<sup>1-2-3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[hendraputra0618@gmail.com](mailto:hendraputra0618@gmail.com) , <sup>2</sup>[rachmanupe@stieganasha.ac.id](mailto:rachmanupe@stieganasha.ac.id) , <sup>3</sup>[ariefnoor@stieganasha.ac.id](mailto:ariefnoor@stieganasha.ac.id)

\*) Corresponding Author

---

### Abstrak

*Received: 03 Maret 2026*

*Revised: 30 Maret 2026*

*Accepted: 15 April 2026*

*Published online:*

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai dalam menjelaskan kinerja dan kepuasan kerja pegawai sektor publik, yang masih relatif terbatas dikaji secara simultan. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif, melibatkan seluruh populasi sebanyak 146 pegawai melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai, dengan kepemimpinan spiritual sebagai variabel yang paling dominan. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan nilai-nilai kepemimpinan dan budaya organisasi dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia, melalui program pelatihan berbasis nilai, peningkatan partisipasi pegawai, serta penyelarasan sistem penilaian kinerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pelayanan.

### Kata Kunci:

Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi, Kinerja, Kepuasan Kerja, Sektor Publik

---

## PENDAHULUAN

Dalam perkembangan global dewasa ini, organisasi di berbagai belahan dunia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia. Era globalisasi dan revolusi industri keempat telah membawa perubahan besar dalam pola kerja, struktur organisasi, serta tuntutan terhadap kualitas kinerja pegawai (Ustundag & Cevikkan, 2018).

*Laporan World Economic Forum (2023)* menegaskan bahwa sekitar 23 persen pekerjaan di dunia akan berubah hingga tahun 2025, dengan 69 juta pekerjaan baru tercipta dan 83 juta pekerjaan lama hilang akibat transformasi teknologi dan transisi ekonomi hijau (Wef, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa reskilling dan upskilling pegawai menjadi kebutuhan mendesak agar tetap relevan dengan perubahan, sehingga kinerja pegawai merupakan isu global yang semakin krusial.

Selain itu, *Gallup Global Workplace Report (2023)* menemukan bahwa hanya 23 persen pegawai di dunia yang merasa terlibat penuh dalam pekerjaannya, sementara mayoritas mengalami penurunan motivasi dan kepuasan kerja (Gallup, 2024). Data ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan tantangan nyata yang dihadapi organisasi di tingkat internasional.

Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk menghasilkan output yang tinggi, tetapi juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, berorientasi pada nilai, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai. Fenomena ini sejalan dengan meningkatnya perhatian dunia terhadap aspek spiritualitas dan nilai-nilai budaya dalam organisasi (Dumitriu et al., 2025). OECD dalam laporan *Promoting Health and Well-being at Work (2024)* menekankan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan berorientasi nilai terbukti meningkatkan produktivitas pegawai, sementara stres dan gaya hidup tidak sehat menurunkan kinerja (OECD, 2024). Dengan demikian, kinerja pegawai dan kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan (Hajar et al., 2024).

Kepemimpinan spiritual menjadi salah satu pendekatan yang semakin relevan karena mampu mengintegrasikan dimensi moral, etika, dan makna kerja ke dalam praktik manajerial (Putra, 2020, p. 95). Kepemimpinan yang berlandaskan spiritualitas dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, memperkuat loyalitas, serta mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih mendalam (Usman, 2019, p. 41). Hal ini menunjukkan bahwa isu kepemimpinan spiritual bukan hanya fenomena lokal, melainkan bagian dari tren internasional yang menekankan pentingnya keseimbangan antara pencapaian material dan nilai-nilai kemanusiaan.

Selain kepemimpinan spiritual, budaya organisasi berorientasi nilai juga menjadi perhatian utama dalam diskursus global. Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai integritas, keadilan, kebersamaan, dan tanggung jawab sosial diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai (Iswadi et al., 2025, p. 74). Organisasi yang berhasil membangun budaya berorientasi nilai biasanya lebih adaptif terhadap perubahan, lebih mampu menjaga reputasi, serta lebih berkelanjutan dalam jangka panjang

(Abdulrahim et al., 2020). Dalam konteks global, banyak lembaga internasional menekankan pentingnya nilai-nilai organisasi sebagai fondasi dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Kantabutra, 2021; Olofsson & Mark-Herbert, 2020). Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja memiliki urgensi yang luas karena berkaitan dengan tren global yang menekankan keseimbangan antara produktivitas dan nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam konteks nasional, Indonesia sebagai negara dengan keragaman budaya dan nilai-nilai spiritual yang kuat menghadapi tantangan besar dalam mengelola organisasi, khususnya di sektor pemerintahan. Pemerintah daerah sebagai ujung tombak pelayanan publik dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Setitit & Sobirin, 2024, p. 10). Namun, tantangan birokrasi, rendahnya motivasi pegawai, serta lemahnya budaya kerja sering kali menjadi hambatan dalam mencapai tujuan tersebut. Laporan Badan Kepegawaian Negara (2023) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai negeri sipil masih rendah, terutama terkait sistem penghargaan dan transparansi karier (BKN, 2023). Penelitian (Praptana & Riyanto, 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai sektor publik di Indonesia dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan kerja, yang berdampak langsung pada kinerja.

Budaya organisasi di sektor pemerintahan Indonesia sering kali menghadapi masalah berupa praktik kerja yang masih berorientasi pada kepentingan individu atau kelompok tertentu, kurangnya transparansi, serta lemahnya akuntabilitas (Prasojo, 2023, p. 32). Kondisi ini berdampak pada menurunnya kinerja pegawai dan rendahnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang berorientasi nilai menjadi sangat penting untuk memperbaiki kualitas birokrasi. Budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, pelayanan, dan tanggung jawab sosial diyakini mampu meningkatkan motivasi pegawai serta memperkuat komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab (Pramana et al., 2022, p. 52). Dalam konteks ini, kepemimpinan spiritual dapat menjadi katalisator yang mendorong internalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Konteks penelitian ini difokuskan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Timur. Kabupaten Kutai Timur merupakan salah satu daerah di Provinsi Kalimantan Timur yang memiliki dinamika pembangunan cukup pesat, terutama dalam sektor sumber daya alam dan pelayanan publik. Pemerintah daerah di wilayah ini menghadapi tantangan besar dalam mengelola birokrasi yang kompleks, jumlah pegawai yang besar, serta tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan (BPS, 2024b).

Laporan internal Pemkab Kutai Timur (2024) menyoroti adanya penurunan motivasi kerja dan kepuasan pegawai, dengan keluhan utama terkait sistem penghargaan, kecepatan layanan, dan kurangnya inovasi. Survei (BPS, 2024a) juga memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan publik belum konsisten, yang berkaitan langsung dengan kinerja pegawai pemerintah daerah.

Secara khusus, penelitian ini akan dilaksanakan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur. Pemilihan lokus pada instansi ini didasarkan pada pertimbangan strategis dan empiris yang kuat. BKPSDM berperan

sebagai *driving force* dalam pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur daerah, sehingga dinamika kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja di dalam institusi ini menjadi tolok ukur fundamental bagi keberhasilan kebijakan penguatan sumber daya manusia di tingkat kabupaten.

Namun demikian, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Kutai Timur menunjukkan bahwa BKPSDM masih menghadapi tantangan dalam hal akuntabilitas dan pencapaian sasaran strategis, khususnya terkait optimalisasi pengelolaan SDM. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah internal yang perlu dikaji secara mendalam, terutama menyangkut faktor-faktor penentu kinerja seperti kepemimpinan spiritual yang mampu membangkitkan makna kerja, serta budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai pelayanan public.

Data empiris menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai masalah dalam kinerja pegawai di pemerintah daerah. Pegawai sering kali merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memberikan makna yang mendalam, sehingga berdampak pada menurunnya loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Melvani et al., 2021). Selain itu, budaya organisasi yang ada masih cenderung birokratis dan kurang berorientasi pada nilai-nilai pelayanan publik. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Data empiris di atas selaras dengan hasil pra-survei yang dilakukan kepada 30 responden pegawai pemerintah daerah Kutai Timur. Survei ini menggali persepsi pegawai mengenai makna pekerjaan, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Dari hasil pra-survei ini, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa area yang perlu perbaikan, terutama terkait dengan orientasi pelayanan publik, transparansi sistem penghargaan, serta integrasi nilai-nilai kepemimpinan yang inspiratif.

**Tabel 1 Pra Survey Persepsi Pegawai Pemerintah Daerah Kutai Timur**

Indikator	Baik	%	Kurang	%
Makna Pekerjaan	14	47%	16	53%
Budaya Organisasi (Pelayanan)	13	43%	17	57%
Sistem Penghargaan & Pengakuan	12	40%	18	60%
Kepemimpinan (Inspiratif)	15	50%	15	50%
Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan	13	43%	17	57%

Sumber: Prawurvey (2025)

Hasil pra-survei terhadap pegawai pemerintah daerah Kutai Timur menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa pekerjaan mereka kurang memberikan makna mendalam (53%), budaya organisasi masih cenderung birokratis dan belum berorientasi penuh pada pelayanan publik (57%), serta sistem penghargaan dan pengakuan belum berjalan optimal (60%). Selain itu, separuh responden menilai kepemimpinan belum sepenuhnya mampu memberikan teladan dan inspirasi, sementara kepuasan kerja secara keseluruhan masih rendah (57%). Temuan ini menegaskan adanya kebutuhan mendesak untuk memperbaiki sistem kepemimpinan dan budaya organisasi agar pegawai lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap organisasi, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sebagai bagian dari upaya peningkatan disiplin dan etos kerja, sejak tahun 2025 Pemerintah Kabupaten Kutai Timur melalui kebijakan Bupati telah menerapkan sistem *finger print* sebagai instrumen penilaian kedisiplinan pegawai. Kebijakan ini digunakan untuk memonitor ketepatan waktu hadir dan pulang pegawai, sekaligus menjadi salah satu parameter evaluasi kinerja. Melalui sistem ini, pegawai yang tidak memenuhi ketentuan jam kerja akan dikenakan pemotongan gaji maupun insentif. Kebijakan ini menegaskan bahwa pemerintah daerah mulai memperkuat sistem reward and punishment berbasis data kehadiran digital guna meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pegawai.

Dalam kajian akademik, banyak penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor swasta atau organisasi nonpemerintah. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai (Fortuna et al., 2021; Mustaqim et al., 2022; Sugiyardi, 2019; Yulianti et al., 2022). Kedua, penelitian tentang budaya organisasi berorientasi nilai terhadap kinerja pegawai juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja (Dunggio, 2020; Sucipto et al., 2019; Wahyuniardi & Nababan, 2018). Selain berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan sebagaimana dalam penelitian (Baribin & Saputri, 2020; Noor, 2018).

Meskipun banyak penelitian dilakukan tetapi penelitian di sektor pemerintahan, khususnya di tingkat daerah, masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang ada sering kali hanya menekankan salah satu variabel, misalnya kepemimpinan spiritual saja atau budaya organisasi saja, tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka analisis. Padahal, dalam praktiknya, kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai serta kepuasan kerja. Kedua bahwa budaya organisasi berorientasi nilai juga jarang digunakan, yang ada hanya budaya organisasi secara umum.

Kesenjangan penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai integrasi kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai dalam konteks pemerintahan daerah. Penelitian sebelumnya juga banyak menggunakan pendekatan kuantitatif sederhana tanpa memperhatikan kompleksitas variabel yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dengan mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu kerangka analisis yang komprehensif.

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami bagaimana kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai dapat memengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja di pemerintah daerah Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini penting dilakukan karena kepuasan kerja pegawai merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab.

Kepemimpinan merupakan konsep yang mencakup visi, arah, serta kemampuan memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Secara konseptual, kepemimpinan

dipahami sebagai proses hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berlangsung secara sukarela, di mana pemimpin berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, serta memfasilitasi upaya individu maupun kelompok. Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi upaya kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Seiring perkembangan waktu, konsep kepemimpinan tidak lagi terbatas pada ketaatan bawahan, tetapi juga menekankan pentingnya visi, nilai, dan kemampuan membangun komitmen serta kerja sama dalam organisasi.

Konsep spiritual berasal dari kata *spiritus* yang berarti napas atau energi kehidupan, yang dalam konteks psikologis dimaknai sebagai kekuatan batin yang memberi makna hidup dan mengarahkan perilaku manusia. Spiritual mencerminkan dimensi internal individu yang berkaitan dengan nilai-nilai transenden, kesadaran diri, dan tujuan hidup yang lebih tinggi. Dengan demikian, spiritualitas tidak hanya berkaitan dengan aspek religius, tetapi juga mencakup nilai-nilai seperti kejujuran, kedamaian, kasih, dan aktualisasi diri.

Berdasarkan integrasi kedua konsep tersebut, kepemimpinan spiritual dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik pengikut melalui penciptaan makna dalam pekerjaan serta penguatan nilai-nilai spiritual dalam organisasi. Kepemimpinan ini berlandaskan pada etika religius dan nilai-nilai moral, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan yang menginspirasi dan melayani. Dalam perspektif ini, kepemimpinan spiritual menekankan keseimbangan antara aspek hati, pikiran, dan tindakan dalam membimbing bawahan menuju tujuan organisasi yang bermakna.

Faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan spiritual berkaitan erat dengan dimensi religiositas, yang meliputi keyakinan ideologis, praktik ritual, pengalaman spiritual, pengamalan nilai dalam kehidupan sehari-hari, serta pengetahuan keagamaan. Dalam perspektif Islam, keberhasilan individu yang religius tercermin melalui aspek fisiologis berupa etos kerja, aspek psikologis berupa motivasi dan interaksi sosial, serta aspek spiritual yang mencerminkan kedalaman makna dalam bekerja. Ketiga aspek ini saling berinteraksi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan bermakna.

Secara konseptual, kepemimpinan spiritual memiliki beberapa dimensi utama yang mencerminkan karakteristiknya. Dimensi tersebut meliputi kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang inspiratif, menanamkan nilai dan etika dalam organisasi, memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, serta menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen dalam lingkungan kerja. Dimensi lain menekankan pentingnya makna dan tujuan kerja, nilai-nilai moral, kemampuan memotivasi, serta pembentukan komunitas yang solid. Keseluruhan dimensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembentukan nilai dan makna dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah. Budaya organisasi mencerminkan cara berpikir dan bertindak yang berkembang dalam suatu organisasi serta menjadi identitas yang membedakan satu organisasi

dengan organisasi lainnya. Dalam praktiknya, budaya organisasi tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga termanifestasi dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi, sehingga berperan penting dalam membentuk karakter dan kinerja sumber daya manusia.

Budaya organisasi memiliki berbagai fungsi strategis, di antaranya sebagai pembeda antarorganisasi, pembentuk identitas anggota, pendorong komitmen terhadap tujuan bersama, serta penopang stabilitas sistem sosial. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam mengurangi konflik internal, meningkatkan koordinasi dan pengawasan, mengurangi ketidakpastian, serta memberikan motivasi kepada anggota organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan efektivitas organisasi.

Secara struktural, budaya organisasi terdiri dari elemen idealistik dan elemen perilaku. Elemen idealistik mencakup nilai-nilai inti dan ideologi yang bersifat tidak terlihat, sedangkan elemen perilaku tercermin dalam tindakan nyata yang dilakukan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti pembelajaran, motivasi, dan kepribadian individu, serta faktor eksternal seperti intensitas stimulus lingkungan dan perubahan sosial.

Dalam konteks pengukuran, budaya organisasi berorientasi nilai dapat dilihat melalui beberapa dimensi utama, yaitu keterlibatan anggota dalam organisasi, konsistensi nilai yang menciptakan stabilitas, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta kejelasan misi organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat diukur melalui aspek otonomi kerja, orientasi eksternal, kerja sama antarunit, orientasi terhadap pengembangan sumber daya manusia, serta orientasi pada peningkatan berkelanjutan. Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adaptif, dan berorientasi pada nilai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian tujuan organisasi yang dihasilkan melalui kontribusi pegawai secara nyata dan terukur. Dalam konteks organisasi, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari proses pelaksanaan tugas yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam variabel individu, psikologis, dan organisasi. Variabel individu mencakup kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik demografis. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, motivasi, dan kepribadian. Sementara itu, variabel organisasi mencakup struktur, sumber daya, teknologi, kepemimpinan, serta sistem penghargaan. Selain itu, faktor lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas juga turut menentukan tingkat kinerja pegawai.

Dalam sektor publik, pengukuran kinerja pegawai mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang menekankan dua dimensi utama, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP mencerminkan hasil kerja yang terukur, seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi, sedangkan perilaku kerja mencakup aspek sikap seperti

orientasi pelayanan, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Kedua dimensi ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kepuasan kerja merupakan sikap dan evaluasi emosional individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk imbalan yang diterima, lingkungan kerja, serta hubungan sosial dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam menilai kesejahteraan psikologis pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi karakteristik individu seperti kemampuan, pengalaman, dan kepribadian, serta faktor pekerjaan seperti struktur organisasi, sistem penghargaan, kesempatan promosi, dan hubungan kerja. Selain itu, kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, lingkungan kerja yang kondusif, serta makna pekerjaan juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja dapat diukur melalui berbagai dimensi yang mencerminkan pengalaman kerja secara menyeluruh, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, serta hubungan dengan atasan. Selain itu, pendekatan lain mengukur kepuasan kerja sebagai konstruk tunggal yang mencerminkan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek pengakuan, keamanan kerja, keterlibatan manajemen, serta kesejahteraan fisik dan psikologis. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

## **METODE**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur yang berjumlah 146 orang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen terstruktur dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual, budaya organisasi berorientasi nilai, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja. Setiap variabel dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang terukur sehingga memungkinkan dilakukan pengujian empiris secara kuantitatif. Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 26 untuk memastikan akurasi dan ketepatan hasil analisis.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa tahapan pengujian statistik. Tahap awal dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban terhadap setiap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan uji kualitas data melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha untuk memastikan instrumen penelitian layak

digunakan. Setelah itu, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinieritas dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser. Tahap utama analisis dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk menguji kelayakan model secara simultan, serta koefisien determinasi (Adjusted R Square) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan rangkaian analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta distribusi jawaban terhadap variabel yang diteliti.

**Tabel 2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Perempuan	73	50
Laki-Laki	73	50
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>
Usia	Frekuensi	Persen
< 30 Tahun	26	17,8
31–40 Tahun	51	34,9
41–50 Tahun	48	32,9
> 50 Tahun	21	14,4
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>
Pendidikan	Frekuensi	Persen
SMA	9	6,2
Diploma	16	11
Strata Satu	106	72,6

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 146 responden, komposisi jenis kelamin menunjukkan keseimbangan antara laki-laki dan perempuan masing-masing sebesar 50 persen. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia produktif, yaitu 31–40 tahun dan 41–50 tahun, yang mencerminkan tenaga kerja dengan pengalaman dan kematangan kerja yang cukup. Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan Strata Satu, diikuti oleh Diploma dan Pascasarjana, sementara sebagian kecil berpendidikan SMA. Dari aspek masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman lebih dari lima tahun, yang menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan pegawai yang relatif berpengalaman dan memahami dinamika organisasi.

**Tabel 3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	146	38	12	50	37,71	9,205
X2	146	38	12	50	33,97	11,252
Y1	146	38	12	50	37,32	8,210
Y2	146	38	12	50	37,05	8,152

Sumber: Data Primer, 2025

Secara umum, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang berada pada kategori sedang hingga tinggi dengan tingkat variasi yang relatif stabil. Variabel kepemimpinan spiritual memiliki rata-rata tertinggi, diikuti oleh kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berorientasi nilai memiliki rata-rata yang relatif lebih rendah dengan penyebaran data yang lebih besar. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan dan kinerja cenderung lebih konsisten, sementara persepsi terhadap budaya organisasi masih beragam.

**Tabel 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Kepemimpinan Spiritual (X1)**

Kepemimpinan Spiritual X1									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
1	Pimpinan saya membantu saya melihat makna dan tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaan yang saya lakukan.	17	4	26	64	35	146	534	3,66
2	Pimpinan saya menghubungkan pekerjaan saya dengan kontribusi terhadap tujuan SKPD yang lebih besar.	6	1	26	81	32	146	570	3,90
3	Pimpinan saya mendorong saya untuk menemukan kepuasan batin dan makna pribadi dalam bekerja.	10	3	26	71	36	146	558	3,82
4	Pimpinan saya menjadi teladan dalam bertindak dengan integritas dan kejujuran yang tinggi.	17	0	26	75	28	146	535	3,66
5	Pimpinan saya mengambil keputusan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan dan nilai-nilai moral.	11	6	29	65	35	146	545	3,73
6	Pimpinan saya konsisten antara perkataan dan perbuatan berdasarkan nilai etika yang dianut.	11	1	23	78	33	146	559	3,83
7	Pimpinan saya mampu memotivasi dan menginspirasi saya dengan visi yang jelas dan penuh semangat.	9	8	27	67	35	146	549	3,76
8	Pimpinan saya memberikan pengakuan yang tulus atas usaha dan pencapaian kerja saya.	12	1	26	72	35	146	555	3,80

Kepemimpinan Spiritual X1									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
9	Pimpinan saya membangun rasa kebersamaan dan kekeluargaan di antara anggota tim.	14	4	23	67	38	146	549	3,76
10	Pimpinan saya mendorong kolaborasi dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.	12	5	25	66	38	146	551	3,77
<b>Mean Total</b>									<b>3,77</b>

Sumber: Data Primer, 2025

Pada variabel kepemimpinan spiritual, hasil analisis menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian positif terhadap peran pimpinan dalam memberikan makna kerja, motivasi, serta keteladanan nilai. Nilai rata-rata keseluruhan berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai mampu menghubungkan pekerjaan dengan tujuan organisasi serta membangun suasana kerja yang inspiratif dan kolaboratif. Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal pendalaman makna pekerjaan dan penguatan keteladanan integritas.

**Tabel 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Budaya Organisasi Nilai (X2)**

Budaya Organisasi Beorientasi Nilai X2									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
1	Saya merasa didengarkan dan dihargai pendapatnya dalam pengambilan keputusan di SKPD.	46	5	21	44	30	146	445	3,05
2	Saya merasa memiliki dan menjadi bagian penting dari SKPD ini.	15	4	30	58	39	146	540	3,70
3	SKPD memberikan ruang bagi saya untuk berinisiatif dan berkontribusi sesuai kemampuan	30	0	20	62	34	146	508	3,48
4	SKPD memiliki sistem nilai yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam setiap kebijakan.	34	0	28	53	31	146	485	3,32
5	Terdapat keselarasan antara nilai yang dikatakan dengan nilai yang dipraktikkan sehari-hari di SKPD.	25	7	27	54	33	146	501	3,43
6	Perilaku pimpinan konsisten dengan nilai-nilai yang dianut	36	0	21	62	27	146	482	3,30

Budaya Organisasi Beorientasi Nilai X2									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
	dan dikomunikasikan oleh SKPD.								
7	SKPD tanggap dan terbuka terhadap inovasi serta perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan.	19	10	16	70	31	146	522	3,58
8	Saya didukung untuk beradaptasi dan mengembangkan kemampuan menghadapi tuntutan perubahan	19	4	30	60	33	146	522	3,58
9	Saya memahami dengan jelas bagaimana pekerjaan saya berkontribusi terhadap pencapaian misi SKPD.	26	8	38	45	29	146	481	3,29
10	Misi dan visi SKPD menginspirasi dan memotivasi saya dalam menjalankan tugas.	29	15	26	44	32	146	473	3,24
<b>Mean Total</b>									<b>3,40</b>

Sumber: Data Primer, 2025

Selanjutnya, pada variabel budaya organisasi berorientasi nilai, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi telah berjalan cukup baik, namun belum sepenuhnya kuat dan konsisten. Responden merasakan adanya keterikatan terhadap organisasi dan dukungan terhadap inovasi, namun masih terdapat kelemahan pada aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan, konsistensi penerapan nilai, serta pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi masih memerlukan penguatan, khususnya dalam aspek partisipasi dan internalisasi nilai.

**Tabel 6 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Pegawai (Y1)**

Kinerja Pegawai Y1									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
1	Saya secara konsisten mencapai target kuantitas dan kualitas hasil kerja yang telah ditetapkan dalam SKP tahunan saya.	12	11	22	76	25	146	529	3,62

**Hendra Putra.** PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

<b>Kinerja Pegawai Y1</b>									
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>	<b>n</b>	<b>Skor</b>	<b>Mean</b>
2	Saya menyelesaikan tugas-tugas saya tepat waktu sesuai dengan rencana kerja dan tenggat yang telah disepakati.	13	9	17	78	29	146	539	3,69
3	Saya melakukan pekerjaan dengan memperhatikan efisiensi penggunaan sumber daya (seperti waktu, anggaran, dan peralatan).	9	11	18	74	34	146	551	3,77
4	Saya menerapkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang relevan untuk menyelesaikan tugas-tugas sulit atau kompleks dengan akurat.	12	2	32	73	27	146	539	3,69
5	Saya berkontribusi secara aktif dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan di luar deskripsi jabatan utama saya.	9	12	27	71	27	146	533	3,65
6	Dalam bekerja, saya selalu mengutamakan kepuasan pengguna layanan (masyarakat atau internal).	15	7	12	87	25	146	538	3,68
7	Saya memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun menghadapi tantangan.	10	12	20	76	28	146	538	3,68
8	Saya proaktif dalam mencari solusi baru dan kreatif untuk meningkatkan kualitas hasil kerja atau proses pelayanan.	9	2	26	76	33	146	560	3,84
9	Saya aktif menjalin kerja sama dan koordinasi yang baik dengan rekan seunit maupun unit kerja lain.	9	2	26	75	34	146	561	3,84
10	Saya selalu mematuhi peraturan, prosedur, dan norma etika yang berlaku di lingkungan kerja.	9	2	32	63	40	146	561	3,84
<b>Mean Total</b>									<b>3,73</b>

Pada variabel kinerja pegawai, hasil analisis menunjukkan bahwa responden menilai kinerja mereka berada pada kategori tinggi. Pegawai cenderung menunjukkan perilaku kerja yang produktif, seperti kemampuan bekerja sama, kepatuhan terhadap aturan, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, pegawai juga dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan tepat waktu. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan dalam menjaga konsistensi pencapaian target kerja, yang menunjukkan perlunya peningkatan dukungan organisasi dan pengelolaan beban kerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi organisasi telah berjalan dengan cukup baik, ditandai dengan kepemimpinan yang inspiratif, kinerja pegawai yang tinggi, serta budaya organisasi yang mulai berkembang. Namun demikian, beberapa aspek seperti konsistensi budaya organisasi, keterlibatan pegawai, dan optimalisasi pencapaian kinerja masih perlu ditingkatkan guna mendukung efektivitas organisasi secara lebih optimal.

**Kepuasan Kerja Pegawai (Y2)**

**Tabel 7 Distribusi Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja (Y2)**

Kepuasan Kerja Y2									
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	n	Skor	Mean
1	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan pimpinan langsung saya.	11	11	23	77	24	146	530	3,63
2	Saya merasa semua bakat, keterampilan, dan kemampuan saya dapat dimanfaatkan dan berkembang di tempat kerja ini.	13	10	17	79	27	146	535	3,66
3	Secara umum, saya memiliki perasaan positif dan puas terhadap pekerjaan yang saya jalani saat ini	9	11	21	73	32	146	546	3,74
4	Saya merasa mendapat pengakuan dan apresiasi yang pantas atas kinerja dan kontribusi saya.	11	2	35	73	25	146	537	3,68
5	Saya merasa bangga dan senang menjadi bagian dari SKPD tempat saya bekerja.	9	12	30	70	25	146	528	3,62
6	Saya merasa memiliki kedekatan dan hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja di sekeliling saya.	14	7	14	88	23	146	537	3,68
7	Saya merasa aman dan yakin akan kelangsungan pekerjaan serta masa depan karier saya di sini.	9	14	21	74	28	146	536	3,67
8	Saya percaya bahwa pimpinan dan manajemen SKPD peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan saya sebagai pegawai.	9	3	28	75	31	146	554	3,79
9	Secara keseluruhan, saya merasa pekerjaan saya memberikan dampak positif, termasuk bagi kesehatan fisik dan mental saya.	9	2	28	76	31	146	556	3,81
10	Saya merasa bahwa kompensasi/gaji yang saya terima telah layak dan sesuai dengan beban tanggung jawab pekerjaan saya.	11	2	34	61	38	146	551	3,77
<b>Mean Total</b>									<b>3,71</b>

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja, diperoleh gambaran bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,71. Nilai mean tiap indikator berada pada rentang 3,62 hingga 3,81, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Pegawai merasakan hubungan kerja yang harmonis dengan pimpinan dan rekan kerja, memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta memperoleh pengakuan atas kinerja yang dilakukan.

Indikator dengan nilai tertinggi menunjukkan bahwa pegawai merasakan pekerjaan yang dijalani memberikan dampak positif, baik terhadap kondisi fisik maupun mental. Selain itu, persepsi terhadap kepedulian pimpinan dan manajemen terhadap kesejahteraan pegawai serta

**Hendra Putra.** PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

kelayakan kompensasi juga dinilai cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah berkaitan dengan rasa bangga terhadap organisasi, yang meskipun tetap dalam kategori positif, menunjukkan bahwa aspek emosional dan keterikatan terhadap instansi masih perlu diperkuat. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai telah terbentuk dengan baik, namun masih memerlukan penguatan pada aspek kebanggaan dan keterikatan terhadap organisasi.

**Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara akurat dan konsisten. Uji validitas dilakukan menggunakan metode korelasi Pearson dengan bantuan perangkat lunak statistik, di mana seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel menunjukkan nilai korelasi yang lebih besar dari nilai r tabel sebesar 0,1625. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

**Tabel 8 Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual (X1)**

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
1	Pimpinan saya membantu saya melihat makna dan tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaan yang saya lakukan.	.879**	0.1625	Valid
2	Pimpinan saya menghubungkan pekerjaan saya dengan kontribusi terhadap tujuan SKPD yang lebih besar.	.704**		Valid
3	Pimpinan saya mendorong saya untuk menemukan kepuasan batin dan makna pribadi dalam bekerja.	.880**		Valid
4	Pimpinan saya menjadi teladan dalam bertindak dengan integritas dan kejujuran yang tinggi.	.841**		Valid
5	Pimpinan saya mengambil keputusan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan dan nilai-nilai moral.	.917**		Valid
6	Pimpinan saya konsisten antara perkataan dan perbuatan berdasarkan nilai etika yang dianut.	.835**		Valid
7	Pimpinan saya mampu memotivasi dan menginspirasi saya dengan visi yang jelas dan penuh semangat.	.895**		Valid
8	Pimpinan saya memberikan pengakuan yang tulus atas usaha dan pencapaian kerja saya.	.866**		Valid
9	Pimpinan saya membangun rasa kebersamaan dan kekeluargaan di antara anggota tim.	.870**		Valid
10	Pimpinan saya mendorong kolaborasi dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.	.759**		Valid

Sumber: Data Primer, 2025

Pada variabel kepemimpinan spiritual, seluruh item memiliki nilai korelasi yang tinggi, yang menunjukkan bahwa instrumen mampu mengukur aspek-aspek seperti pemberian makna kerja, keteladanan nilai, motivasi, serta kemampuan membangun kebersamaan secara konsisten.

**Tabel 9 Uji Validitas Budaya Organisasi Berorientasi Nilai (X2)**

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
1	Saya merasa didengarkan dan dihargai pendapatnya dalam pengambilan keputusan di SKPD.	.860**	0.1625	Valid
2	Saya merasa memiliki dan menjadi bagian penting dari SKPD ini.	.608**		Valid
3	SKPD memberikan ruang bagi saya untuk berinisiatif dan berkontribusi sesuai kemampuan	.864**		Valid
4	SKPD memiliki sistem nilai yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam setiap kebijakan.	.836**		Valid
5	Terdapat keselarasan antara nilai yang dikatakan dengan nilai yang dipraktikkan sehari-hari di SKPD.	.829**		Valid
6	Perilaku pimpinan konsisten dengan nilai-nilai yang dianut dan dikomunikasikan oleh SKPD.	.884**		Valid
7	SKPD tanggap dan terbuka terhadap inovasi serta perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan.	.870**		Valid
8	Saya didukung untuk beradaptasi dan mengembangkan kemampuan menghadapi tuntutan perubahan	.873**		Valid
9	Saya memahami dengan jelas bagaimana pekerjaan saya berkontribusi terhadap pencapaian misi SKPD.	.872**		Valid
10	Misi dan visi SKPD menginspirasi dan memotivasi saya dalam menjalankan tugas.	.722**		Valid

Sumber: Data Primer, 2025

Demikian pula pada variabel budaya organisasi berorientasi nilai, seluruh indikator terbukti valid dalam merefleksikan aspek keterlibatan, konsistensi nilai, adaptabilitas, serta pemahaman terhadap visi dan misi organisasi.

**Tabel 10 Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y1)**

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
1	Saya secara konsisten mencapai target kuantitas dan kualitas hasil kerja yang telah ditetapkan dalam SKP tahunan saya.	.766**	0.1625	Valid
2	Saya menyelesaikan tugas-tugas saya tepat waktu sesuai dengan rencana kerja dan tenggat yang telah disepakati.	.743**		Valid

**Hendra Putra.** PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
3	Saya melakukan pekerjaan dengan memperhatikan efisiensi penggunaan sumber daya (seperti waktu, anggaran, dan peralatan).	.805**		Valid
4	Saya menerapkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang relevan untuk menyelesaikan tugas-tugas sulit atau kompleks dengan akurat.	.771**		Valid
5	Saya berkontribusi secara aktif dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan di luar deskripsi jabatan utama saya.	.789**		Valid
6	Dalam bekerja, saya selalu mengutamakan kepuasan pengguna layanan (masyarakat atau internal).	.731**		Valid
7	Saya memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun menghadapi tantangan.	.812**		Valid
8	Saya proaktif dalam mencari solusi baru dan kreatif untuk meningkatkan kualitas hasil kerja atau proses pelayanan.	.784**		Valid
9	Saya aktif menjalin kerja sama dan koordinasi yang baik dengan rekan seunit maupun unit kerja lain.	.732**		Valid
10	Saya selalu mematuhi peraturan, prosedur, dan norma etika yang berlaku di lingkungan kerja.	.740**		Valid

Sumber: Data Primer, 2025

Selanjutnya, pada variabel kinerja pegawai, seluruh item pernyataan juga dinyatakan valid dan mampu menggambarkan berbagai dimensi kinerja, seperti pencapaian target, efisiensi kerja, kerja sama, komitmen, serta kepatuhan terhadap aturan.

**Tabel 11 Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y2)**

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
1	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan pimpinan langsung saya.	.766**	0.1625	Valid
2	Saya merasa semua bakat, keterampilan, dan kemampuan saya dapat dimanfaatkan dan berkembang di tempat kerja ini.	.738**		Valid
3	Secara umum, saya memiliki perasaan positif dan puas terhadap pekerjaan yang saya jalani saat ini	.812**		Valid
4	Saya merasa mendapat pengakuan dan apresiasi yang pantas atas kinerja dan kontribusi saya.	.768**		Valid
5	Saya merasa bangga dan senang menjadi bagian dari SKPD tempat saya bekerja.	.796**		Valid
6	Saya merasa memiliki kedekatan dan hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja di sekeliling saya.	.720**		Valid
7	Saya merasa aman dan yakin akan kelangsungan pekerjaan serta masa depan karier saya di sini.	.817**		Valid

No	Pernyataan	Pearson	R Tabel	Hasil
8	Saya percaya bahwa pimpinan dan manajemen SKPD peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan saya sebagai pegawai.	.791**		Valid
9	Secara keseluruhan, saya merasa pekerjaan saya memberikan dampak positif, termasuk bagi kesehatan fisik dan mental saya.	.728**		Valid
10	Saya merasa bahwa kompensasi/gaji yang saya terima telah layak dan sesuai dengan beban tanggung jawab pekerjaan saya.	.728**		Valid

Hal yang sama juga ditemukan pada variabel kepuasan kerja, di mana seluruh indikator valid dalam mengukur aspek hubungan kerja, pengakuan, rasa aman, kesejahteraan, serta persepsi terhadap kompensasi.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat keakuratan yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Dengan demikian, data yang diperoleh dapat dipercaya untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

### Uji Reliabilitas

Tabel 12 Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Standart	Hasil
1	Kepemimpinan Spiritual	0.955	> 90	Reliabilitas Sempurna
2	Budaya Organisasi Berorientasi Nilai	0.947	> 90	Reliabilitas Sempurna
3	Kinerja Pegawai	0.922	> 90	Reliabilitas Sempurna
4	Kepuasan Kerja	0.922	> 90	Reliabilitas Sempurna

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha yang berada pada rentang 0,922 hingga 0,955, yang seluruhnya berada di atas standar 0,90. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi Berorientasi Nilai, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori reliabilitas sempurna. Kondisi ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan bersifat stabil, andal, dan mampu menghasilkan data yang konsisten, sehingga layak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

### Uji Normalitas

Tabel 13 Uji Normalitas Data

Keterangan	Model 1	Model 2
N	146	146
Mean Residual	0.0000000	0.0000000
Std. Deviation	74.024	75.503

**Hendra Putra. PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR**

Most Extreme Difference (Absolute)	0.063	0.062
Test Statistic	0.063	0.062
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200	0.200
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0.172	0.191
99% CI Monte Carlo (Lower-Upper)	0.162 – 0.181	0.181 – 0.201
Kesimpulan	Data berdistribusi normal	Data berdistribusi normal

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada kedua model sebesar 0,200, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai Monte Carlo Sig. juga berada di atas 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa data residual pada kedua model berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya tanpa pelanggaran asumsi dasar.

### Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 14 Uji Heteroskedastisitas**

Keterangan	Model 1 (Abs_Res)	Model 2 (Abs_Res2)
Konstanta (B)	9.452	11.425
Sig. Konstanta	0.000	0.000
X1 – B	-0.063	-0.117
X1 – Sig.	0.156	0.210
X2 – B	-0.044	-0.040
X2 – Sig.	0.223	0.272
Kesimpulan	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel independen, yaitu Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Berorientasi Nilai, memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 pada kedua model. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap nilai residual absolut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, sehingga varians residual bersifat homogen dan model layak digunakan.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 15 Uji Multikolinieritas**

Variabel	Model 1 (Y1) Tolerance	Model 1 (Y1) VIF	Model 2 (Y2) Tolerance	Model 2 (Y2) VIF
X1	0.966	1.035	0.966	1.035
X2	0.966	1.035	0.966	1.035

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk kedua variabel independen sebesar 0,966 dan nilai VIF sebesar 1,035 pada kedua model. Nilai tersebut memenuhi kriteria, yaitu tolerance > 0,10 dan VIF < 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Berorientasi Nilai tidak saling berkorelasi secara berlebihan dan dapat digunakan secara bersama-sama dalam model regresi.

**Analisis Regresi Linier Berganda (Model 1 – Y1)**

**Tabel 16 Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	Y1	20.793	2.974	-	6.992	.000
X1		0.333	0.068	0.373	4.862	.000
X2		0.117	0.056	0.161	2.097	.038
Constant	Y2	22.661	3.033	-	7.471	.000
X1		0.278	0.070	0.313	3.978	.000
X2		0.116	0.057	0.160	2.025	.045

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil analisis regresi linier berganda pada Model 1 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Berorientasi Nilai berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Persamaan regresi yang terbentuk adalah  $Y1 = 20,793 + 0,333X1 + 0,117X2$ . Koefisien positif pada kedua variabel menunjukkan bahwa peningkatan pada masing-masing variabel independen akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, nilai koefisien Kepemimpinan Spiritual lebih besar dibandingkan Budaya Organisasi, yang mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan Spiritual lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Analisis Regresi Linier Berganda (Model 2 – Y2)**

Pada Model 2, hasil regresi menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Berorientasi Nilai juga berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y2 = 22,661 + 0,278X1 + 0,116X2$ . Koefisien regresi yang positif menandakan bahwa semakin baik kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berbasis nilai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Sama seperti pada model sebelumnya, pengaruh Kepemimpinan Spiritual terlihat lebih besar dibandingkan Budaya Organisasi.

**Uji Hipotesis (Uji t Parsial)**

**Tabel 17 T Coefficient**

Variabel	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	Y1	20.793	2.974	-	6.992	.000
X1 (Kepemimpinan Spiritual)		0.333	0.068	0.373	4.862	.000

**Hendra Putra. PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR**

X2 (Budaya Organisasi Berorientasi Nilai)		0.117	0.056	0.161	2.097	.038
Constant	Y2	22.661	3.033	-	7.471	.000
X1 (Kepemimpinan Spiritual)		0.278	0.070	0.313	3.978	.000
X2 (Budaya Organisasi Berorientasi Nilai)		0.116	0.057	0.160	2.025	.045

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kepemimpinan Spiritual terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja, dengan nilai signifikansi 0,000 dan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel. Demikian pula, Budaya Organisasi Berorientasi Nilai juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja, dengan nilai signifikansi masing-masing di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian diterima, yang berarti bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual dan penguatan budaya organisasi berbasis nilai secara nyata mampu meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja pegawai.

### Uji F Simultan

**Tabel 18 Uji Simultan F Annova**

Model	Variabel Dependen	R Square Change	F Change	Sig. F Change
Model 1	Y1 – Kinerja Karyawan	0.187	16.454	0.000
Model 2	Y2 – Kepuasan Kerja	0.142	11.847	0.000

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Berdasarkan hasil uji F (ANOVA), diperoleh bahwa Model 1 (kinerja pegawai) memiliki nilai F hitung sebesar 16,454 dan Model 2 (kepuasan kerja) sebesar 11,847, keduanya lebih besar dari F tabel 2,67 serta memiliki nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa model regresi pada kedua variabel dependen layak digunakan. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja. Artinya, kedua variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan pada kedua variabel dependen, sehingga hipotesis kelima dan keenam dinyatakan diterima.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 19 Uji Koefisien Determinasi**

Model	Variabel Dependen	R Square Change
Model 1	Y1 – Kinerja Karyawan	0.187
Model 2	Y2 – Kepuasan Kerja	0.142

Sumber: Data Primer, Diolah, SPSS (2025)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa Model 1 memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,187, yang berarti kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai mampu menjelaskan 18,7% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya 81,3% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Pada Model 2, nilai  $R^2$  sebesar 0,142 menunjukkan bahwa kedua variabel independen menjelaskan 14,2% variasi kepuasan kerja, sementara 85,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Secara keseluruhan, nilai ini menunjukkan kontribusi yang moderat, sehingga masih terdapat banyak faktor lain yang berperan dalam menentukan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien 0,333 dan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan spiritual, maka kinerja pegawai akan meningkat. Secara deskriptif, kepemimpinan spiritual berada pada kategori baik, terutama dalam aspek pemberian makna kerja, meskipun keteladanan dan pendalaman makna masih perlu ditingkatkan. Pengaruh ini terjadi melalui pemberian makna kerja, penguatan nilai moral, dan pembangunan lingkungan kerja yang aman dan kolaboratif. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan spiritual serta penelitian sebelumnya, sekaligus memperluas penerapannya dalam konteks birokrasi pemerintahan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Berorientasi Nilai terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi berorientasi nilai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,117, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibanding kepemimpinan spiritual. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai faktor pendukung kinerja. Secara deskriptif, budaya organisasi masih tergolong sedang, dengan kekuatan pada rasa memiliki, namun lemah dalam aspek partisipasi dan penghargaan terhadap pendapat pegawai. Pengaruh budaya cenderung tidak langsung dan bekerja melalui norma serta nilai yang diinternalisasi. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun budaya penting, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks birokrasi yang cenderung hierarkis.

### **Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,278 dan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan makna, membangun hubungan, dan menginspirasi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai merasa lebih puas ketika pekerjaan dianggap bermakna dan pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Pengaruh ini terjadi melalui pemenuhan kebutuhan psikologis seperti makna, keterhubungan, dan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Berorientasi Nilai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Budaya organisasi berorientasi nilai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,116. Meskipun pengaruhnya relatif kecil, budaya organisasi tetap berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, suportif, dan adil. Kelemahan dalam partisipasi dan penghargaan terhadap pegawai berdampak pada rendahnya kepuasan, sementara rasa memiliki organisasi meningkatkan kepuasan secara umum. Budaya yang konsisten, melibatkan pegawai, dan adaptif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat berbagai penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Simultan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung 16,454 dan  $R^2$  sebesar 0,187. Hal ini menunjukkan adanya sinergi antara kedua variabel, di mana kepemimpinan berperan sebagai penggerak nilai, sedangkan budaya organisasi menjadi sistem yang menginternalisasi nilai tersebut dalam praktik kerja. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai juga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung 11,847 dan  $R^2$  sebesar 0,142. Sinergi keduanya menciptakan pengalaman kerja yang lebih holistik, di mana pegawai tidak hanya mendapatkan inspirasi dari pimpinan, tetapi juga merasakan keadilan dan dukungan dari sistem organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal dan lingkungan kerja secara bersamaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain lokasi penelitian yang hanya berfokus pada BKPSDM Kabupaten Kutai Timur sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penggunaan desain cross-sectional membatasi kemampuan dalam menjelaskan hubungan kausal secara mendalam. Data yang digunakan bersifat persepsional sehingga berpotensi mengandung bias subjektif. Variabel penelitian juga terbatas, sehingga masih banyak faktor lain yang belum dikaji. Pengukuran budaya organisasi hanya berbasis persepsi individu tanpa pendekatan kualitatif, serta penelitian ini belum menguji hubungan tidak langsung seperti mediasi atau moderasi. Terakhir, hasil penelitian bersifat kontekstual sesuai kondisi tahun 2025, sehingga dapat berubah seiring dinamika organisasi di masa mendatang.

Hasil utama penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kutai Timur. Secara parsial, kepemimpinan spiritual terbukti menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kedua variabel dependen, dengan koefisien regresi sebesar 0,333 terhadap kinerja pegawai dan 0,278 terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, budaya organisasi berorientasi nilai juga

berpengaruh signifikan, meskipun dengan kontribusi yang lebih kecil. Secara simultan, kedua variabel independen mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 18,7% dan kepuasan kerja sebesar 14,2%. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang berorientasi nilai spiritual dan budaya organisasi yang kuat menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja dan kesejahteraan psikologis pegawai sektor publik.

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan spiritual, maka semakin meningkat kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi yang sangat kuat (0,000) pada kedua model, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan makna kerja, membangun nilai moral, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dapat mendorong motivasi intrinsik pegawai. Di sisi lain, budaya organisasi berorientasi nilai juga berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil. Hal ini disebabkan oleh kondisi budaya organisasi yang masih berada pada kategori sedang, khususnya pada aspek partisipasi, konsistensi nilai, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Selain itu, nilai koefisien determinasi yang masih moderat menunjukkan bahwa kinerja dan kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, tetapi juga oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan spiritual yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan makna kerja, nilai, dan visi akan meningkatkan motivasi intrinsik serta kinerja pegawai. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu seperti Fortuna et al. (2021), Mustaqim et al. (2022), dan Yulianti et al. (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan praktik organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Dunggio (2020) dan Wahyuniardi & Nababan (2018). Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dengan menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, pengaruh kepemimpinan spiritual lebih dominan dibandingkan budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi publik yang cenderung hierarkis, peran pemimpin sebagai agen perubahan nilai menjadi lebih krusial dibandingkan sistem budaya yang belum sepenuhnya terinternalisasi secara kuat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja di BKPSDM Kabupaten Kutai Timur, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan. Kepemimpinan spiritual muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai melalui pemberian makna kerja, keteladanan nilai, serta penciptaan hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, budaya organisasi berorientasi nilai juga berkontribusi dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, meskipun dengan pengaruh yang relatif lebih kecil, terutama karena masih adanya kelemahan

dalam aspek partisipasi dan konsistensi penerapan nilai. Secara simultan, sinergi antara kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang berbasis nilai serta budaya organisasi yang kuat dan terinternalisasi secara konsisten.

Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi kebijakan yang dapat diberikan adalah perlunya penguatan secara sistematis terhadap kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi berorientasi nilai sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja aparatur. BKPSDM Kabupaten Kutai Timur disarankan untuk menyusun kebijakan internal berupa program pengembangan kepemimpinan berbasis nilai melalui pelatihan, coaching, dan forum refleksi kepemimpinan, serta mengintegrasikan indikator kepemimpinan spiritual ke dalam sistem penilaian kinerja pimpinan. Selain itu, perlu dilakukan revitalisasi budaya organisasi melalui program internalisasi nilai secara berkelanjutan, peningkatan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, serta penguatan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Pada مستوى kebijakan yang lebih luas, Pemerintah Kabupaten Kutai Timur diharapkan dapat mengadopsi temuan ini sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM aparatur berbasis nilai, termasuk replikasi program ke SKPD lain dan penyediaan anggaran yang memadai untuk penguatan kapasitas kepemimpinan dan budaya kerja. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian, menggunakan pendekatan metodologis yang lebih komprehensif, serta menambahkan variabel lain agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai di sektor publik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdulrahim, M., Sukoharsono, E. G., Saraswati, E., & Subekti, I. (2020). The mediating effect of strategic posture on the link between organizational culture and sustainability performance. *OISR Journal of Business and Management*, 22(6), 1–18. <https://doi.org/10.9790/487X-2206080118>
- Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.03>
- BKN. (2023). *Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II 2023*.
- BPS. (2024a). *Analisis Hasil Survei Kebutuhan Data Kabupaten Kutai Timur 2023*.
- BPS. (2024b). *Statistik Daerah Kutai Timur Tahun 2024*.
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I.-C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 2613. <https://doi.org/10.3390/su17062613>

- Dunggio, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Fortuna, E. B., Soesilo, T. D., & Setyorini, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Hotel D'emmerick Salatiga. *Media Bina Ilmiah*, 16(4), 6669–6676. <https://doi.org/10.33758/MBI.V16I4.1344>
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace*.
- Hajar, E. S., Saefullah, A., Fadli, A., Fahri, F., Kohar, A., Siregar, F., Jayaun, J., Wicaksono, A., Tafsiuruddin, M., Saksana, J. C., Arda, D. P., Tjiwijdjaja, H., Kusnaedi, U., Candra, H., Zulkarnain, N., Rombouw, S., & Paokuma, H. (2024). Pelatihan Kepemimpinan Bagi Pengurus OSIS dan ROHIS SMP, SMA dan SMK Nusantara Ciputat. *Journal of Community Research & Engagement*, 1(1), 84–91. <https://doi.org/10.60023/zes1f750>
- Iswadi, Afandi, W. H. Y., & Qohar, A. F. (2025). *Teori Organisasi*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Kantabutra, S. (2021). Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability*, 13(4), 1733. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Melvani, F. N., Adam, M., Zunaidah, & Yuliani. (2021). Job Satisfaction Of Civil Servants In Local Governments In Indonesia Influenced By Perceived Organizational Support And Affective Commitment. *Webology*, 18(5). <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.65897>
- Mustaqim, A., Silalahi, A. D., & Lubis, R. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Melalui Spiritualitas Islam. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 2(4), 113–119.
- Noor, Z. A. (2018). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(4), 473–486. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.123>
- OECD. (2024). *Promoting Health and Well-being at Work*.
- Olofsson, L., & Mark-Herbert, C. (2020). Creating shared values by integrating un sustainable development goals in corporate communication—The case of apparel retail. *Sustainability*, 12(21), 8806. <https://doi.org/10.3390/su12218806>
- Pramana, D., Armayanti, N., Irwansyah, & Tambunan, K. E. (2022). *Budaya Organisasi*. Merdeka Kreasi Group.
- Praptana, A. D., & Riyanto, S. (2022). The Influence Of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment as an Intervening Variable in the Bureau of Staffing, Organization, and Procedure of the Ministry of Public Works and Housin. *Global Journal of Human Resource Management*, 10(4), 60–75. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vo8.n4pp6075>
- Prasojo, E. (2023). *Isu-isu kontemporer kebijakan dan governansi publik di Indonesia*. Prenada Media.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Scopindo Media Pustaka.
- Setitit, I., & Sobirin. (2024). *Pelayanan Publik: Pendekatan dan Strategi di Pemerintahan Daerah*. CHAKTI PUSTAKA INDONESIA.

**Hendra Putra.** PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI BERORIENTASI NILAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

- Sucipto, N., Rauf, R., & Prasetyo, E. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Ansika Jitama Teknik. *Jurnal Mirai Management*, 4(1), 2597–4084. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.71>
- Sugiyardi, A. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Public Corner*, 14(1), 100–114. <https://doi.org/10.24929/fisip.v14i1.2176>
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing the digital transformation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5>
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118–126.
- Wef. (2024). *World Economic Forum – Future of Jobs Report 2023*.
- Yulianti, P. D., Suhariadi, F., Hadi, C., Surjaningrum, E. R., & Sugiharto, D. Y. P. (2022). Spiritual Leadership dalam Organisasi: Peran dan Rekomendasi Penelitian Masa Depan. *Buletin Psikologi*, 30(2). <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.6589>