



Job Satisfaction : Peran Gaya Kepemimpinan

Ananda Kharismatika ^{1*}, dan Anwar Mansyur ²

¹ Universitas Stikubank Semarang, Jawa Tengah, Indonesia; email : anandakharismatika@mhs.unisbank.ac.id

² Universitas Stikubank Semarang, Jawa Tengah, Indonesia; email : a.n.mansyur@gmail.com

* Corresponding Author : Ananda Kharismatika

Abstract: This study examines the influence of three leadership styles on employee job satisfaction in manufacturing companies in Kendal Regency. The research focuses on spiritual leadership, servant leadership, and inclusive leadership as independent variables that potentially affect job satisfaction as the dependent variable. Using a quantitative approach with simple random sampling, data were collected from manufacturing company employees through questionnaires measured on a Likert scale. Data analysis was conducted using SPSS Statistics, including validity tests, reliability tests, coefficient of determination tests, F-tests, and hypothesis testing. The results reveal that spiritual leadership and servant leadership do not have significant positive effects on job satisfaction, while inclusive leadership demonstrates a significant positive effect on job satisfaction. The coefficient of determination indicates that the three leadership styles explain a portion of the variance in job satisfaction, while the remainder is influenced by other factors not examined in this study. These findings provide practical implications for organizational leaders in selecting and developing appropriate leadership styles to enhance employee job satisfaction in manufacturing environments.

Keywords: spiritual leadership; servant leadership; inclusive leadership; job satisfaction; manufacturing industry

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pengaruh tiga gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Kendal. Fokus penelitian meliputi kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan inklusif sebagai variabel independen yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik simple random sampling, data dikumpulkan dari karyawan perusahaan manufaktur melalui kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS Statistics, meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, uji F, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan inklusif menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi mengindikasikan bahwa ketiga gaya kepemimpinan menjelaskan sebagian varians kepuasan kerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pemimpin organisasi dalam memilih dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di lingkungan manufaktur.

Kata kunci: kepemimpinan spiritual; kepemimpinan melayani; kepemimpinan inklusif; kepuasan kerja; industri manufaktur

1. Pendahuluan

Kepuasan karyawan adalah salah satu komponen penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Organisasi harus mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka di tengah persaingan bisnis global yang semakin sengit (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Received: June 3, 2025

Revised: June 10, 2025

Accepted: July 19, 2025

Published: July 21, 2025

Curr. Ver.: July 21, 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Kepuasan kerja berdampak pada produktivitas individu dan komitmen, turnover, dan kinerja organisasi (Spector, 2022).

Kepuasan karyawan sangat bergantung pada kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain yang mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Caitanya & Mansyur, 2024). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kepuasan karyawan (Avolio et al., 2009). Tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan inklusif menjadi pusat perhatian dalam teori kepemimpinan modern.

Fry (2003) mendefinisikan "kepemimpinan spiritual" sebagai model kepemimpinan yang memasukkan aspek spiritual dalam tindakan kepemimpinan organisasi. Memberikan makna spiritual kepada pekerjaan, membangun visi yang bermakna, dan budaya organisasi yang berdasarkan cinta altruistik adalah semua elemen yang ditekankan oleh model ini. Menurut penelitian empiris, kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kesehatan karyawan dan komitmen organisasi (Fry et al., 2016; Pawar, 2009).

Greenleaf (1977) menyatakan kepemimpinan melayani mengutamakan pelayanan kepada bawahan. Ini membalikkan kerangka kerja kepemimpinan tradisional. Authority, humility, stewardship, dan genuine leadership adalah ciri-ciri penting kepemimpinan melayani. Menurut meta-analisis yang dilakukan oleh Irving dan Longbotham (2001), ada korelasi positif antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi.

Kepemimpinan inklusif adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pembentukan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dan memungkinkan semua anggota organisasi untuk berpartisipasi secara aktif. Carmeli et al. (2010) mengatakan kepemimpinan inklusif adalah ketika seorang pemimpin tampil terbuka, mudah diakses, dan tersedia untuk berbagai perspektif dan ide baru. Kepemimpinan yang inklusif menjadi penting dalam era di mana variasi di tempat kerja semakin meningkat untuk memaksimalkan potensi seluruh karyawan (Nembhard & Edmondson, 2006).

Terlepas dari fakta bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat bermanfaat, ada beberapa kelangkaan penelitian yang perlu dipenuhi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya melihat gaya kepemimpinan secara terpisah, sehingga kita tidak memiliki pemahaman yang baik tentang seberapa efektif masing-masing dari ketiga gaya ini secara komparatif (Sendjaya et al., 2008). Kedua, penelitian yang menggabungkan ketiga gaya kepemimpinan dalam satu model penelitian masih jarang terjadi, meskipun ini penting untuk memberikan panduan praktis bagi para pemimpin organisasi (Parris & Peachey, 2013).

Ketiga, gaya kepemimpinan yang efektif terhadap kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi dan nasional. Namun, penelitian tentang masalah ini belum banyak dilakukan (Chiniara & Bentein, 2016). Keempat, belum ada pemahaman yang memadai tentang mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana masing-masing gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Akibatnya, penelitian yang mempelajari variabel yang menengahi dan menengahi diperlukan (Eva et al., 2019).

Dengan menggunakan *framework* penelitian ini, penelitian ini meneliti secara menyeluruh bagaimana kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan inklusif memengaruhi kepuasan kerja. Secara khusus, penelitian ini akan menyelidiki (1) pengaruh langsung yang dimiliki masing-masing gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; (2) melakukan perbandingan antara ketiga gaya kepemimpinan secara relatif; dan (3) menemukan elemen kontekstual yang dapat mengontrol hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki manfaat teoretis dan praktis. Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini akan meningkatkan pemahaman kita tentang mekanisme kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan memberikan dasar empiris untuk membangun teori

kepemimpinan yang lebih integratif. Dari sudut pandang praktis, hasil penelitian ini akan memberikan panduan kepada praktisi manajemen dalam memilih dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk meningkatkan kepuasan karyawan mereka di tempat kerja.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan paradigma kepemimpinan yang relatif baru dalam literatur manajemen, yang mengintegrasikan dimensi spiritual dalam praktik kepemimpinan organisasi. Konsep kepemimpinan spiritual berbeda dari konsep religius dalam organisasi karena tidak terikat pada doktrin agama tertentu, melainkan berfokus pada universal spiritual values yang dapat diterima oleh individu dari berbagai latar belakang keyakinan (Benefiel, 2005). Pendekatan ini menekankan pada pencarian makna, tujuan hidup yang lebih tinggi, dan koneksi dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri dalam konteks pekerjaan.

Fry (2003) mengembangkan model teoritis kepemimpinan spiritual menjadi tiga komponen utama: 1) *Vision*: gambaran masa depan yang memiliki makna mendalam dan memberikan sense of calling bagi anggota organisasi 2) *Altruistic Love*: perasaan, keutuhan, harmoni, dan well being yang dihasilkan melalui kepedulian perhatian dan apresiasi terhadap diri sendiri serta orang lain. 3) *Hope and Faith*: Keyakinan bahwa visi organisasi dapat tercapai dan individu memiliki kemampuan berkontribusi dalam pencapaian visi.

Karakteristik pemimpin spiritual meliputi *self-awareness* tinggi, orientasi pelayanan, empati, kebijaksanaan, dan keberanian moral (Kanungo dan Mendonca, 1996). Pemimpin spiritual menunjukkan konsistensi antara nilai yang diyakini dengan tindakan yang dilakukan. *Individual spirituality* merupakan antededen utama kepemimpinan spiritual (Pawar, 2009).

Faktor individual meliputi nilai-nilai personal, pengalaman hidup transformatif, dan kemampuan *self-transcendence*. Faktor organisasi yang mendukung mencakup budaya organisasi yang menghargai spiritualitas, dukungan organisasi untuk pengembangan spiritual, dan *workplace spirituality* yang memungkinkan ekspresi nilai-nilai spiritual (Krishnakumar & Neck, 2002).

2.2 Kepemimpinan Melayani

Greenleaf (1977) memperkenalkan konsep kepemimpinan pelayan, yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada bawahan di atas ide-ide lain. Menurut Spears (1995) kepemimpinan melayani merupakan cara memimpin dan bertindak yang membuat kehidupan orang menjadi lebih baik, memperkuat bisnis, dan menjadikan dunia tempat yang lebih adil. Van Dierendonck dan Nuijten (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berfokus pada pertumbuhan dan kesehatan individu serta komunitas tempat mereka bekerja.

Model kepemimpinan pelayan dikembangkan oleh sejumlah peneliti berbeda. Van Dierendonck dan Nuijten (2011) mengidentifikasi enam dimensi penting: (1) Pemberdayaan: membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka (2) Kerendahan Hati: menunjukkan kerendahan hati dan kemauan untuk belajar (3) Pengelolaan: merasa bertanggung jawab atas organisasi dan pemangku kepentingannya (4) Keaslian: menjadi diri sendiri dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai (5) Pengampunan: memberikan kesempatan kedua dan tidak menyimpan dendam dan (6) Keberanian: memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan melakukan hal yang benar.

Spears (1995) mencantumkan 10 kualitas penting pemimpin pelayan: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, visi ke depan, tanggung jawab, dedikasi terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas. Sifat-sifat

ini menunjukkan bahwa pemimpin peduli terhadap kesehatan dan pertumbuhan pengikutnya (Page & Wong 2000). Pemimpin pelayan mengenal diri mereka dengan baik, memiliki kecerdasan emosional, dan dapat terhubung dengan pengikutnya secara bermakna. Mereka membantu bawahan mereka tumbuh secara pribadi dan profesional dengan menjadi mentor dan pelatih (Van Dierendonck & Patterson, 2010).

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan dipengaruhi oleh faktor pribadi dan situasional. Beberapa sifat yang membentuk individu adalah keinginan untuk membantu orang lain, rasa benar dan salah yang kuat, dan fokus pada pelayanan (Reed et al., 2011). Pengalaman hidup seseorang memiliki pengaruh besar terhadap cara mereka memandang nilai membantu orang lain.

Budaya yang menghargai pertumbuhan karyawan, struktur organisasi yang mendorong pemberdayaan, dan sistem penggajian yang mengakui perilaku melayani adalah contoh faktor organisasional yang mendukung kepemimpinan pelayan (Irving & Longbotham, 2001). Lingkungan eksternal yang menghargai tanggung jawab sosial korporat juga dapat mendukung praktik kepemimpinan pelayan.

2.3. Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keragaman dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua orang. Ide ini berasal dari teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan autentik. Carmeli et al. (2010) menemukan bahwa keterbukaan, keterjangkauan, dan ketersediaan dalam interaksi merupakan tiga aspek penting dari kepemimpinan inklusif. Hal-hal ini membantu pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi pikiran karyawan mereka.

Nembhard dan Edmondson (2006) mengembangkan ide ini dengan menambahkan konsep “keamanan psikologis” sebagai faktor yang memengaruhi seberapa baik sebuah tim bekerja dan seberapa inklusif seorang pemimpin. Mereka menunjukkan bahwa ketika pemimpin terbuka, jujur, dan memberikan penghargaan kepada semua anggota tim, hal ini membuat karyawan merasa lebih aman secara mental. Studi di dunia nyata menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif menghasilkan hasil yang lebih baik untuk berbagai aspek organisasi. Hirak et al. (2012) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif, perilaku belajar, dan efektivitas tim meningkat secara bersamaan.

Choi et al. (2015) juga menemukan bahwa kepemimpinan inklusif membuat karyawan lebih tertarik pada pekerjaan mereka dan kurang mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Teori identitas sosial dan teori determinasi diri adalah dua teori psikologis yang mendukung kepemimpinan inklusif. Shore et al. (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memenuhi kebutuhan dasar manusia akan rasa memiliki dan keunikan secara bersamaan, yang meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep yang paling banyak diteliti dalam psikologi organisasi dan perilaku. Menurut Locke (1976) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang timbul dari penilaian individu terhadap posisi atau pengalaman kerjanya. Komponen afektif dan evaluatif dari kepuasan kerja sangat penting dalam definisi ini. Spector (1985) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang menikmati pekerjaannya. Hal ini mencakup berbagai topik, termasuk kompensasi, manfaat, rekan kerja, pengawasan, kondisi kerja, dan sifat pekerjaan. Pendekatan ini menunjukkan sifat multifaset dari kepuasan kerja.

Menurut Teori Penyesuaian Kerja yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984) kepuasan kerja muncul ketika kemampuan individu selaras dengan kebutuhan mereka di tempat kerja dan ketika lingkungan kerja memberikan penguatan. Menurut teori ini, kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja. Faktor motivasi (seperti kesuksesan, pengakuan, dan tanggung jawab)

dan faktor higiene (seperti gaji, aturan perusahaan, dan kondisi kerja). Teori Herzberg dan Mausner (1959) menyatakan bahwa faktor motivasi meningkatkan kepuasan, sementara faktor higiene mencegah ketidakpuasan.

MSQ yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984) menggunakan 20 komponen untuk mengukur kepuasan kerja. Beberapa di antaranya adalah kemampuan, pencapaian, aktivitas, promosi, wewenang, peraturan perusahaan, gaji, rekan kerja, prinsip moral, kreativitas, kemandirian, pengakuan, tanggung jawab, keamanan, layanan sosial, status sosial, hubungan pengawasan manusia-teknis, variasi, dan lingkungan kerja. Ciri-ciri individu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut meta analisis Judge dan Kammeyer-Mueller (2012) kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan ekstroversi dan neurotisisme, dua dari lima dimensi kepribadian *Big Five*.

Selain itu, evaluasi diri yang mendalam telah terbukti menjadi alat yang berguna untuk menilai tingkat kepuasan kerja individu. Tingkat kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor terkait pekerjaan. Dalam meta-analisis penelitian Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa kepuasan kerja sangat bergantung pada sejumlah variabel, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan praktik manajemen SDM. Ciri-ciri pekerjaan memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja. Korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan ciri-ciri pekerjaan yang diidentifikasi oleh Hackman dan Oldham terutama otonomi dan umpan balik divalidasi oleh (Fried & Ferris, 1987) dalam meta-analisis mereka.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan spiritual merupakan paradigma kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual untuk menciptakan makna dan tujuan dalam pekerjaan. Hasil penelitian Masharyono (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh "Spiritual Leadership" terhadap Kepuasan Kerja Pegawai akan tetapi penelitian Djaelani et al. (2020) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja lebih terkait dengan sikap individual daripada gaya kepemimpinan

H1 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.5.2 Hubungan Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Melayani merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan terhadap bawahan, pemberdayaan, dan fokus pada kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian Vrcelj et al (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kepuasan kerja akan tetapi pada penelitian Pala'langan, (2021) Kepemimpinan Melayani tidak memberikan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

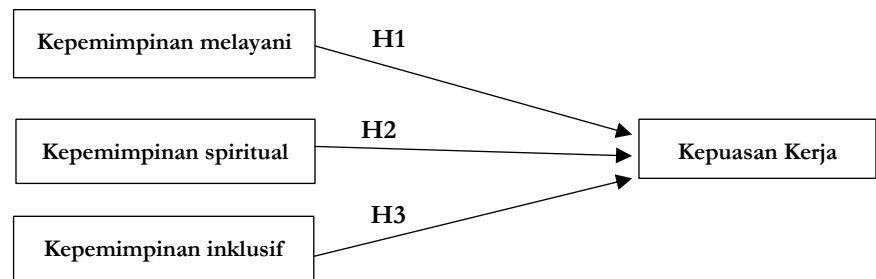
H2 : Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.5.3 Hubungan Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan Inklusif menekankan penerimaan keragaman, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan. Penelitian Liu et al., (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki korelasi positif terhadap kesejahteraan karyawan akan tetapi pada penelitian Chen et al. (2024) kepemimpinan inklusif merugikan perkembangan organisasi karena bawahan dengan hak psikologis tinggi cenderung mementingkan diri sendiri.

H3 : Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.5.4 Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama dalam pengumpulan data. Fokus populasi dalam penelitian yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Kendal. Dengan menggunakan Teknik *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan kriteria yang ada dalam populasi. Berdasarkan proses pengambilan sampel diperoleh 139 responden yang dianggap relevan dan memenuhi syarat untuk di analisis lebih lanjut.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian menggunakan kuesioner kepada karyawan perusahaan manufaktur kabupaten Kendal. Skala yang digunakan dalam instrumen penelitian ini yaitu skala likert. Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Statistic versi 25. Tahap pengujian dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis.

Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa validitas digunakan untuk beberapa akurat suatu pengukuran mencerminkan tujuan penelitian. Untuk menguji validitas, analisis faktor digunakan. Nilai faktor penampungan harus $> 0,5$ dan nilai KMO harus lebih dari 0,7. Jika hasil perhitungan $> 0,7$ maka variabel tersebut dianggap reliabel. Untuk penelitian ini, uji Cronbach alpha dapat digunakan jika hasil perhitungan $> 0,7$ sehingga dapat dikatakan variabel tersebut reliabel.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden menggambarkan profil perusahaan manufaktur di kabupaten Kendal untuk menginterpretasikan hasil penelitian, khususnya dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja. Kriteria yang digunakan untuk mengelompokkan karakteristik umum responden perusahaan manufaktur di Kabupaten Kendal meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta lama masa kerja. Berdasarkan data karakteristik responden yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden

Informasi	Amount	Percentage
Jenis Kelamin		
Perempuan	104	74,80%
Laki Laki	35	25,20%
Usia		
20-30 Tahun	44	31,70%
31-40 Tahun	30	21,60%
41-50 Tahun	65	46,80%
Pendidikan Terakhir		
SMA	139	100%
Diploma	0	0%
S1	0	0%
Masa Kerja		
0-1 Tahun	31	22,30%
1-5 Tahun	28	20,10%
5-10 Tahun	34	24,50%
10 Tahun lebih	46	33,10%

Sumber : Hasil olah data SPSS 2025

4.2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah proses untuk menentukan seberapa baik alat penelitian atau instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, uji validitas menunjukkan seberapa baik alat pengukuran tersebut melakukan apa yang seharusnya dilakukannya. Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa validitas merupakan sejauh mana suatu pengukuran secara akurat mencerminkan tujuan penelitian, validitas berkaitan dengan seberapa baik konsep didefinisikan oleh variabel. Cara umum untuk memeriksa apakah suatu instrumen berfungsi adalah dengan membandingkan skor setiap item dengan skor total dari semua item. Item instrument dianggap sah jika nilai korelasinya $\geq 0,5$. Hasil uji validitas menggunakan perangkat lunak SPSS 25 sebagai berikut :

Tabel 2. Deskripsi Responden

Variable	Indikator	Komponen			
		1	2	3	4
Kepemiman Spiritual	X.1	0,732			Valid
	X1.2	0,775			Valid
	X1.3	0,721			Valid
	X1.4	0,722			Valid
	X1.5	0,589			Valid
Kepemimpinan Melayani	X2.2			0,811	Valid
	X2.3			0,784	Valid
	X2.5			0,746	Valid

Kepemimpinan Inklusif	X3.1	0,609	Valid
	X3.2	0,824	Valid
	X3.3	0,875	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.9	0,585	Valid
	Y1.10	0,792	Valid
	Y1.11	0,890	Valid
	Y1.12	0,870	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode yang digunakan untuk melihat apakah alat penelitian memberikan hasil yang sama ketika pengukuran dilakukan pada subjek yang sama dalam kondisi yang sama berulang kali. Reliabilitas mengacu pada seberapa baik alat pengukuran memberikan data yang stabil dan konsisten dari waktu ke waktu. Menggunakan metode uji reliabilitas Cronbach's alpha, yang memiliki koefisien $\alpha \geq 0,7$. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Standar	Cronbach's	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,700	0,793	Reliabel
Kepemimpinan Melayani (X2)	0,700	0,731	Reliabel
Kepemimpinan Inklusif (X3)	0,700	0,742	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,700	0,819	Reliabel

Berdasarkan tabel. 2, hasil Uji reliabilitas menunjukkan variabel Kepemimpinan spiritual memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,793. Variabel Kepemimpinan melayani memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,731. Variabel Kepemimpinan inklusid memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,742 dan Variabel Kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,819 dapat disimpulkan bahwa instrument pernyataan dari kuesioner dinyatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur.

4.3. Uji Model

a. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi adalah persentase total variasi nilai Y yang digambarkan oleh garis regresi (Hair et al., 2019). Koefisien determinasi digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi menjelaskan variasi pada variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen secara bersamaan. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan angka mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen dapat menjelaskan hampir seluruh variasi pada variabel dependen, sementara nilai mendekati 0 menunjukkan daya penjelas yang minimal. Hair et al. (2019) menjelaskan uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial atau pengaruh suatu variabel independent terhadap variabel dependen.

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi

Variabel	Uji Model			Uji T		Keterangan
	Adjust R Square	F hitung	F Sig	Koefisien Beta	Sig	
Kepemimpinan Spiritual	0,088	5.440	0,001	0,049	0,598	Ditolak
Kepemimpinan Melayani				0,049	0,579	Ditolak
Kepemimpinan Inklusif				0,289	0,001	Diterima

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa hipotesis kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja ditolak, kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja ditolak dan kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil penelitian menunjukkan tingkat signifikansi $0,001 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependent. Hasil uji t menunjukkan nilai sig kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja $0,598 > 0,05$. Hasil uji t nilai sig kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja $0,579 > 0,05$. Hasil uji t nilai sig kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja $0,001 < 0,05$. Nilai adjusted R Square sebesar $0,088 = 8,8\%$. Hasil temuan tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan perusahaan manufaktur di kabupaten Kendal dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani dan kepemimpinan inklusif sebesar $8,8\%$ sedangkan sisanya sebesar $91,2\%$ dipengaruhi oleh factor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Uji F

Table 3 menunjukkan nilai F hitung sebesar 5.440 dengan tingkat signifikan 0,001 karena nilai signifikasnsi kurang dari 0,05 (0,001) dan F hitung lebih besar dari F tabel ($5.440 > 2.67$) maka dinyatakan bahwa kepemimpinan spiritual, kepemimpinan melayani dan kepemimpinan inklusif secara Bersama/simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan manufaktur di kabupaten kendal.

4.4. Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 3 didapatkan nilai signifikan uji hipotesis sebagai berikut :

- 1) variabel kepemimpinan spiritual menunjukkan nilai sig $0,598 > 0,05$. Hal ini menunjukkan kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) variabel kepemimpinan melayani menunjukkan nilai sig $0,579 > 0,05$. Hal ini menunjukkan kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan pada variabel kepuasan kerja.

- 3) variabel kepemimpinan inklusif menunjukkan nilai $\text{sig } 0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan variabel kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

4.5. Pembahasan

4.5.1. Hubungan antara Kepemimpinan Spiritual pada Kepuasan Kerja

Kepemimpinan spiritual didefinisikan oleh Fry (2003) sebagai pembentukan nilai (*values*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behavior*) yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga dapat mencapai rasa keberlangsungan hidup spiritual melalui konsep *calling* (panggilan) dan *membership* (keanggotaan) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar kesejahteraan rohani pemimpin dan anggotanya sehingga lebih berkomitmen dan produktif dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan manufaktur di kabupaten Kendal, Sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Setiono et al. (2021), Sani et al. (2016) dan Setiawan dan Suryosukmono (2024) bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.5.2. Hubungan antara kepemimpinan melayani pada Kepuasan Kerja

Greenleaf (1977) mendefinisikan konsep kepemimpinan melayani sebagai respons terhadap krisis kepemimpinan yang ditandai oleh egoisme dan kapitalisme, model kepemimpinan melayani mengutamakan pelayanan kepada anggota serta organisasi dengan menempatkan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi berlandaskan nilai nilai spiritual berupa pelayanan tulus, integritas, dan pengutamaan Bersama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Aziez dan Nugroho (2023), Monica dan Partina (2024) dan Nugroho et al. (2024) bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja.

4.5.3. Hubungan kepemimpinan Inklusif pada kepuasan kerja

Kepemimpinan inklusif menurut Nembhard dan Edmondson (2006) gaya kepemimpinan yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu pemimpin yang terbuka, dapat diakses dan selalu bersedia untuk anggota timnya melalui penerimaan anggota, mendorong anggota mengembangkan kemampuan dan perspektifnya serta menciptakan rasa memiliki dan meyakinkan setiap individu mampu berkontribusi secara maksimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Rahman et al. (2023), Javed et al. (2019) dan Ramadhan et al. (2025) bahwa kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, meningkatkan rasa dihargai sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Kendal. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kemungkinan karena penerapannya yang belum optimal atau adanya faktor lain yang lebih dominan. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana keterbukaan, aksesibilitas, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, elemen konseptual seperti motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kompensasi, serta gaya kepemimpinan itu sendiri menjadi faktor yang dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

- [1] Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. J., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *DigitalCommons @ University of Nebraska - Lincoln Leadership : Current Theories , Research , and Future Directions Leadership : Current Theories , Research , and Future Directions*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- [2] Aziez, M. S., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Human Capital Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Value*, 4(1), 100–116. <https://doi.org/10.36490/value.v4i1.723>
- [3] Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *Leadership Quarterly*, 16(5), 723–747. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.005>
- [4] Caitanya, N. A. P., & Mansyur, A. (2024). Hubungan Kepemimpinan Inklusif, Keterlibatan Karyawan, Efikasi Diri terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 4628–4641. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1912>
- [5] Carmeli, A., Palmon, R. R., & Ziv, E. (2010). *DigitalCommons @ UNO Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace : The Mediating Role of Psychological Safety*.
- [6] Chen, H., Bao, J., Wang, L., & Zhang, Z. (2024). A study on the double-edged sword effect of inclusive leadership on employees' work behaviour—dual path perspective of cognition and affection. *Frontiers in Psychology*, 15(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1310204>
- [7] Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance : Differentiating the mediating role of autonomy , competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- [8] Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- [9] Dawis & Lofquist. (1984). *The Minnesota Importance Questionnaire (MIQ) Report 217 Reference s 225 Gloss ary 233 Subject Index 243*.
- [10] Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2020). Spiritual leadership, job satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(16), 3907–3914. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020>
- [11] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership : A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- [12] Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). the Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- [13] Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- [14] Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., Krahnke, K., Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2016). *Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients*. 6086(July). <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- [15] Greenleaf, R. K. (1977). *A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- [16] Hair et al., 2019. (2019a). Multivariate aata analysis (8th ed.). Cengage Learning. In *Gedrag & Organisatie* (Vol. 19, Issue 3). <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- [17] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019b). Multivariate Data Analysis. In *Gedrag & Organisatie*. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- [18] Herzberg, F., & Mausner, B. (1959). *The motivation to work*.
- [19] Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- [20] Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2001). *Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes : A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment*. 2, 98–113.
- [21] Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- [22] Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- [23] Kanungo, R., & Mendonca, M. (1996). Ethical Dimensions of Leadership. In *Ethical Dimensions of Leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781452220536>
- [24] Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- [25] Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- [26] Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organization Psychology*.
- [27] Masharyono, S. S. H. S. (2018). Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Sipataboenan*, 4(2)(October), 151–166.
- [28] Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- [29] Monica, C. B. R. L., & Partina, A. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten). *Cakrawanga Bisnis*, 5(1), 44–57.
- [30] Nembhard, I. M., & Edmondson, A. M. Y. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. 966(June), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job>
- [31] Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Dprd Diy. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5313>

- [32] Page, D., & Wong, T. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of ...*, May, 69–110.
- [33] Pala'ngan, A. Y. (2021). Pengaruh servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.38875>
- [34] Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- [35] Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 759–777. <https://doi.org/10.1108/01437730911003911>
- [36] Rahman, N., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Inclusive leadership Terhadap Meaningful work: Peran Mediasi Psychological safety. *Agustus*, 2(3), 200–211. <http://www.jkmm.akademimanajemen.or.id>
- [37] Ramadhan, R., Wulandari, F., Karyawan, K., & Inovatif, P. (2025). *Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif karyawan sebagai variabel mediasi*. 7(2), 346–356.
- [38] Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- [39] Sani, A., Soetjipto, B. E., & Maharani, V. (2016). The effect of spiritual leadership on workplace spirituality, job satisfaction and Ihsan behaviour (a study on nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(11), 7675–7688.
- [40] Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- [41] Setiawan, S. N., & Suryosukmono, G. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1), 26–40.
- [42] Setiono, A. S., Sutarman, A., & Chandra, D. (2021). Pengaruh Spiritual, Leadership, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, Vol 10, No(2), 1645–1655.
- [43] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- [44] Spears, L. (1995). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- [45] Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- [46] van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- [47] Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, September, 1–219. <https://doi.org/10.1057/9780230299184>
- [48] Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 1–11. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>