

STUDI TENTANG KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN OTONOMI SEBAGAI INTERVENING

Tamri¹, Rudi Erwandi²
Universitas PGRI Silampari^{1,2}
tamri2022@gmail.com

Submit, 26-08-2022 *Accepted*, 17-11-2022 *Publish*, 18-11-2022

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan spiritual, otonomi, dan Organizational Citizenship Behaviors (OCB). OCB dibagi menjadi dua jenis, termasuk altruisme, perilaku kewargaan organisasi terhadap seorang individu (yaitu, perilaku yang secara langsung membantu individu tertentu dan secara tidak langsung berkontribusi pada organisasi) dan kesadaran, perilaku kewargaan organisasi terhadap sebuah organisasi atau tim (yaitu, perilaku yang secara langsung berkontribusi pada organisasi). Survei kuantitatif dilakukan pada sampel pelayanan publik (N = 282) dari Kota Lubuklinggau untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB, terutama altruisme dan kesadaran. Hasil analisis data dengan menggunakan program PLS (Partial Least Square) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memprediksi kuat otonomi memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap altruisme dan kesadaran.

Kata kunci: kepemimpinan spiritual, altruisme otonomi dan kesadaran

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between spiritual leadership, autonomy, and Organizational Citizenship Behaviors (OCB). OCB is divided into two types, including altruism, organizational citizenship behaviors toward an individual (i.e., behaviors that are directly helpful to a specific individual and indirectly contribute to the organization) and conscientiousness, organizational citizenship behaviors toward an organization or a team (i.e., behaviors that directly contribute to the organization). A quantitative survey was performed on a sample of public services (N = 282) from Lubuklinggau City to study the influence of spiritual leadership on OCB, especially altruism and conscientiousness. The data analyzed by using PLS (Partial Least Square) program results indicate that spiritual leadership strongly predicted autonomy mediated spiritual leadership's effect on both altruism and conscientiousness.

Keywords: spiritual leadership, autonomy altruism and conscientiousness

PENDAHULUAN

Menurut Fry et al. (2005), kepemimpinan spiritual mengacu pada pembentukan organisasi pembelajaran melalui penggunaan motivasi internal karyawan dengan tujuan mencapai transformasi organisasi. Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah menggunakan strategi dan pemberdayaan individu dan tim untuk membentuk suatu konsensus mengenai visi dan nilai organisasi, dan dengan demikian meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja. Kepemimpinan spiritual meningkatkan kinerja organisasi dengan menggabungkan sikap, nilai, dan perilaku pemimpin, mengilhami motivasi karyawan, dan menyebabkan karyawan mengenali makna pekerjaan mereka dan Kepemimpinan spiritual bahwa mereka dapat membuat perbedaan, dan merasa dimengerti dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual tidak hanya bisa memuaskan kebutuhan dasar pengikut, tetapi juga dapat membantu karyawan merasakan manfaat dan menyadari bahwa mereka bekerja untuk nilai-nilai batin dan rasa kebermaknaan (Reave 2005).

Berdasarkan dari penelitian empiris sebelumnya, kepemimpinan spiritual mengalami perdebatan dan diskusi yang panjang, dalam penemuannya beberapa peneliti menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh yang baik terhadap individu maupun organisasi. Kepemimpinan spiritual mampu mendorong dan meningkatkan produktivitas, kinerja, mencegah tindakan koruptif, mengurangi stress, meningkatkan OCB yang berguna untuk memperbaiki kinerja (Fry, 2003; Giacalone dan Jurkiewicz, 2003; Fry et al., 2011; Sharma, R.R., 2010; Fairholm, 1998; Chen dan Yang, 2012).

Dalam penelitian ini peneliti melanjutkan dan mengembangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Chen dan Yang (2012). Penulis mengeksplor pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap OCB dan juga menggunakan otonomi yang merupakan bagian *basic need satisfaction* (BNS) sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menginvestigasi pengimplementasian kepemimpinan spiritual pada organisasi Pemerintahan Daerah. Terutama untuk melihat efek mediasi dari otonomi.

Kepemimpinan spiritual

Yukl (2010: 478) menjelaskan bahwa dengan melakukan hal-hal yang berguna membantu orang memuaskan dua kebutuhan penting mereka demi kesatuan dan pertemanan di tempat kerja, pemimpin spiritual meningkatkan motivasi intrinsik, keyakinan diri, dan komitmen organisasi mereka. Seperti dalam kasus kepemimpinan transformasi, pemimpin spiritual bisa meningkatkan makna pekerjaan dengan mengaitkannya dengan nilai dan identitas diri pengikut. Selain itu, pemimpin spiritual meningkatkan penghargaan, kepedulian, dan kepercayaan antar anggota organisasi.

Sebagai hasilnya, kepemimpinan spiritual bisa meningkatkan kerja sama, mendorong pembelajaran bersama dan menginspirasi kinerja yang lebih tinggi.

Yukl (2010: 479) mengatakan banyak pengetahuan tentang kepemimpinan spiritual bagi pemimpin diberikan oleh penelitian tentang subjek terkait. Reave (2005) menganalisis lebih dari 150 penelitian yang tampak relevan untuk memahami kepemimpinan spiritual. Beberapa penelitian itu memberi bukti bahwa peluang untuk mengekspresikan nilai spiritual dalam pekerjaan seseorang terkait dengan kesehatan mental, kepuasan hidup, dan motivasi intrinsik (Duchon dan Plowman, 2005; Miliman et al., 2003). Penelitian dalam bidang obat-obatan dan psikologi positif memberi bukti bahwa cinta altruistik bisa mengatasi perasaan negatif seperti rasa takut, khawatir, marah, bersalah, benci, bangga, cemburu dan penolakan.

Penelitian lain menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan komitmen tinggi dan anggota yang sangat termotivasi akan meningkatkan kinerja organisasi (Harter *et al.*, 2002). Seperti dalam kasus kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan autentik, kepemimpinan spiritual bisa dipelajari melalui studi kasus yang intensif dan longitudinal serta analisis data biografi. Contoh, dalam penelitian tentang sejumlah CEO perusahaan yang sukses, eksekutif menggambarkan bagaimana pemahaman baru tentang nilai spiritual membuat kepemimpinan mereka lebih bermakna, memuaskan dan efektif. Teori ini bisa diuji juga dengan penelitian survei *longitudinal* (Yukl, 2010: 476). Fry et al., (2005) melaksanakan penelitian survei terhadap skuadron helikopter angkatan bersenjata yang baru dibentuk untuk menilai hubungan antar variabel utama dalam teori itu. Kuesioner survei diisi oleh anggota skuadron di awal dan akhir program pelatihan selama lima bulan. Hasil dari penelitiannya adalah konsisten dengan teori.

Kemudian keanggotaan membentuk budaya pada cinta sesama, yaitu saat pemimpin dan bawahan saling peduli, perhatian dan menghargai diri sendiri dan orang lain, sehingga mereka mampu menghasilkan rasa menjadi bagian dari organisasi secara bersama-sama dan saling memahami serta menghormati satu sama lain (Fry, 2003).

Disamping Fry (2003) mengemukakan tentang kepemimpinan spiritual, akan tetapi terdapat juga pendapat lain tentang hal ini. Salah satunya penjelasan dari Ferguson dan Milliman (2008) menjelaskan kepemimpinan spiritual sebagai kepemimpinan berdasarkan prinsip-prinsip spiritual. Mereka menjelaskan bahwa pusat konstruk kepemimpinan spiritual adalah ide dari kebutuhan pekerja dan menginginkan sesuatu yang mereka sepakati, sesuatu yang mereka rasakan bermanfaat bagi usaha mereka.

Seorang pemimpin spiritual menawarkan para pekerja sebuah target secara langsung dari usaha mereka. Mengutip dari perspektif Kakabadse et al., (2002) mengemukakan pendapat bahwa spiritualitas dalam kepemimpinan terkandung banyak hal seperti kesadaran dalam individu yang merasakan hubungan yang ada pada diri mereka dan dunia (orang lain dan lingkungan). Walaupun tidak memberikan definisi, Reave (2005) menyarankan bahwa agar lebih berkembang, teori kepemimpinan spiritual, riset mesti memulai meneliti standar etik pemimpin dan integritas seperti perilaku pemimpin memengaruhi perilaku digabungkan dengan nilai profesi.

Kepemimpinan spiritual dapat membantu perkembangan spiritualitas di tempat kerja, mereka harus mengembangkan kemampuan kepemimpinannya terlebih dahulu (Cash *et al.*, 2000). Pemimpin spiritual selanjutnya memfokuskan kembali kultur organisasi dari profit atau produksi berubah ke menciptakan makna dan pengembangan kebahagiaan spiritual. Fungsi seorang pemimpin adalah mempertahankan fokus pada batasan antara nilai pekerja dan perilaku. Oleh sebab itu dapat dikatakan adalah tugas seorang pemimpin mengingatkan bahwa nilai inti pekerja adalah arah yang menjaga karir dan kehidupan secara harmoni dengan bakat, nilai dan makna (Konz dan Ryan, 1999). Kemudian Dehler dan Welsh (1994) menyatakan sama bahwa pemimpin spiritual tidak hanya menginspirasi dan memberikan energi pegawai melalui tujuan dari penghargaan tetapi juga mendorong bawahannya untuk mengatasi minat diri untuk kebaikan anggota lain dalam komunitas di tempat kerja.

Konz dan Ryan (1999) memberikan pemikiran secara tidak langsung pada organisasi dan atau fokus pekerja adalah memengaruhi deskripsi pemimpin spiritual. Perkembangan literatur tentang pemimpin yang menimbulkan spiritualitas dalam pekerjaan dapat mengubah tempat kerjanya dari kinerja fokus lingkungan menjadi seseorang yang perkembangan spiritualnya tidak hanya mendorong tetapi juga menyatu kedalam fungsi tempat kerja sehari-hari. Demikian juga Fry (2003) menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan visi di mana pekerja mengalami perasaan keanggotaan diantara komunitas tempat kerja mereka seperti sama juga perasaan panggilan melalui kerja mereka. Sanders *et al.* (2005) mendukung pemikiran Fry bahwa pemimpin spiritual menyokong spiritualitas organisasi melalui kreasi di tempat kerja yang meningkatkan perasaan makna dan kebersamaan di antara pegawai (Sanders *et al.*, 2005).

Kemudian pada perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan spiritual, para peneliti mengakui hasil dari perilaku yang telah disepakati baik secara empiris maupun teoritis. Pada level organisasi, hasil seseorang adalah pengembangan budaya di mana karyawan mengalami perasaan panggilan, makna, kerja, tujuan dan lain-lain (Wheatley, 2002). Lalu Ferguson dan Milliman (2008) mengatakan bahwa dengan berfokus pada fisik dan emosi karyawan, pemimpin spiritual mendorong energi dan komitmen. Dalam penelitian yang dilakukan Wilson (2008) menemukan kelemahan tetapi mengakui hubungan antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja dan kinerja organisasi.

Selanjutnya sejalan dengan pendapat ini Fry (2003) mengatakan bahwa dukungan dari spiritualitas individu menyebabkan pemimpin dapat mengkreasi kekuatan motivasi intrinsik yang mendatangkan sifat spontan, usaha bersama dari karyawan dan menjadikannya sebagai karyawan yang belajar, berkembang dan menggunakan kemampuannya untuk kegunaan baik bagi individu maupun organisasi.

Isaac (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap motivasi para pengikut, baik motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik. Pada motivasi intrinsik akan menjadi kesenangan bagi seseorang yang mencapai kepuasan motivasi menjadikan pekerjaan merupakan kesenangan diri. Hasil penelitian ini memberikan bukti hubungan positif bagi kepemimpinan dan bawahan dengan BNS (Leroy et al., 2015). Sementara itu Chen dan Yang (2012) melakukan penelitian terhadap perusahaan perbankan dan retail di Taiwan menemukan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *altruism* dan *conscientiousness* secara signifikan.

Hetland (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan menimbulkan tiga kebutuhan kepuasan dasar, yang merupakan bagian dari motivasi intrinsik yang terdiri dari otonomi, keterkaitan dan kompetensi (Hetland et al., 2011). Selanjutnya Fry (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual menimbulkan motivasi intrinsik, kemudian ada alasan untuk percaya bahwa kepemimpinan bisa menjadi sangat penting dalam memberikan perasaan keterkaitan, otonomi, dan rasa kompetensi di tempat kerja (Hetland et al., 2010). Terutama kepemimpinan yang melibatkan inspirasi, dukungan, peran positif pemodelan dan pemberdayaan telah dihipotesiskan berhubungan dengan kebutuhan kepuasan (Bass dan Riggio, 2006). Meskipun pemenuhan kebutuhan telah diusulkan sebagai sentral dalam proses kepemimpinan (Bono dan Judge, 2003; Gagne dan Deci, 2005) tetapi bukti empiris tentang masalah ini terbatas, oleh karenanya dari penelitian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa ada keterkaitan kepemimpinan terhadap pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar.

Dalam pernyataan SDT, otonomi dianggap sebagai keharusan psikologis dan persyaratan untuk *self-regulation*, yang menentukan sejauh mana karyawan bersedia untuk melibatkan diri dalam tugas dan aturan kerja (Gagne dan Deci, 2005; Humphrey et al., 2007; Ryan dan Deci, 2006). Memang, kebutuhan untuk otonomi dipandang sebagai yang paling berpengaruh dari tiga kebutuhan psikologis dalam menentukan tingkat integrasi motivasi, sehingga internalisasi aturan kerja, standar kegiatan dan kebutuhan non-eksplisit yang memberikan makna untuk bekerja dengan keterkaitan (Gagne dan Deci, 2005). Temuan penelitian terhadap persepsi otonomi memberikan pengaruh positif terhadap kerja sama tim (Chen et al., 2011). Demikian juga bukti empiris menunjukkan bahwa persepsi otonomi berhubungan dengan OCB diarahkan untuk membantu rekan kerja dan manfaat organisasi secara umum (Zhang dan Chen, 2013).

Kepemimpinan spiritual, *Altruism* dan Otonomi

Dalam penelitian ini terbukti, ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap *altruism* melalui otonomi. Hal ini mengandung makna bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual pegawai akan berpengaruh pada semakin tingginya otonomi, dan hal ini akan meningkatkan *altruism* aparatur. Dengan demikian otonomi menjadi variabel yang sangat penting untuk memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *altruism*. Kepemimpinan spiritual yang tinggi ternyata memerlukan otonomi yang kuat pula untuk dapat meningkatkan *altruism* aparatur. Otonomi yang kuat akan

menjadi faktor yang sangat mendukung bagi kepemimpinan spiritual sehingga hal ini dapat memengaruhi peningkatan *altruism*.

Berdasarkan hasil temuan pada riset ini dapat dijelaskan, bahwa otonomi yang akan mampu memediasi kepemimpinan spiritual dalam memengaruhi *altruism*. Melalui otonomi yang tinggi seorang aparatur atau pegawai akan bekerja dengan memberikan kemampuan untuk memberikan ide atau inovasi serta kreasi dalam pekerjaan sehingga tugas yang diberikan berhasil dengan sukses. Hal ini merupakan kesempatan bagi aparatur yang memiliki kepemimpinan spiritual untuk bekerja dengan kreatif dengan sifat otonomi demi mengaktualisasikan individu aparatur dalam pekerjaannya..

Rasa otonomi yang merupakan rasa kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan. Melalui otonomi yang digunakan sebagai mediasi dalam kepemimpinan spiritual terbukti mampu memengaruhi *altruism*. Peran otonomi mendorong anggota organisasi dalam memediasi model kepemimpinan spiritual terhadap *altruim* yaitu rasa kebebasan yang ada pada individu mendukung dimensi visi, keyakinan dan kerja dengan hati.

Mediasi ini digunakan untuk mencegah efek negatif dari dari sifat kepemimpinan. Sebagian peneliti ada yang mendapatkan pengaruh negatif dari kepemimpinan spiritual yaitu berbahaya, terutama untuk kesejahteraan karyawan, dan kekuatan negatif untuk hegemoni dan penyalahgunaan (Driver, 2005; Kamoche, 2000; Lips-Wiersma, 2004; Polley *et al.*, 2005).

Ketika pemimpin memberikan perintah sering diterjemahkan oleh bawahan tanpa ada koreksi sedikitpun walaupun bawahan mengetahui perintah tersebut tidak sepenuhnya tepat. Ketika bawahan memiliki nilai otonomi maka ia akan memberikan saran kepada atasannya karena ia merasakan sesuatu yang salah dan ini akan menjadi kebaikan bagi organisasinya. Sejalan dengan temuan dari Fernando *et al.* (2009) mengatakan bahwa otonomi akan mendorong keseimbangan kepada bawahan pada saat ia melaksanakan perintah atasan yang kurang tepat dengan kondisi yang sedang terjadi.

Padahal keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi berdampak positif bagi individu maupun organisasi (Saltzstein, 2001). Dalam menumbuhkan keseimbangan ini kepemimpinan memerlukan *basic need satisfaction* (BNS), hal ini sejalan dengan temuan empiris yang menyatakan kepemimpinan harus memenuhi kebutuhan individu, rasa mampu melaksanakan tugas, dan membutuhkan rasa otonomi, keterkaitan, dan kompetensi (Deci & Ryan, 2000).

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan didapati bahwa pada pengujian secara langsung kepemimpinan spiritual terhadap *altruism* seperti pada Tabel 4.2 menunjuk bahwa ada pengaruh negatif dari kepemimpinan spiritual terhadap *altruism*, yang dinamakan *competitive mediation*. Dengan demikian untuk memberikan efek positif memerlukan adanya variabel lain yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *altruism* dan terbukti variable otonomi mampu memberikan pengaruh

sebagai mediator. Oleh karenanya diperlukan peningkatan otonomi untuk memediasi kepemimpinan spiritual untuk meningkatkan *altruism* aparatur. Penemuan pada penelitian ini menjadi kontribusi keilmuan, penguatan (reinforcement) akan pentingnya variabel otonomi guna memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *altruism*.

H.1 Kepemimpinan spiritual memengaruhi secara positif terhadap *altruism* dengan mediasi otonomi.

Kepemimpinan spiritual, *Conscientiousness* dan Otonomi

Dalam penelitian ini terbukti, ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness* melalui otonomi. Hal ini mengandung makna bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual akan berpengaruh pada semakin tingginya otonomi, dan hal ini akan meningkatkan *conscientiousness*. Dengan demikian otonomi menjadi variabel yang sangat penting untuk memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness*. Kepemimpinan spiritual yang tinggi ternyata memerlukan otonomi yang kuat pula untuk dapat meningkatkan *conscientiousness* aparatur. Otonomi yang kuat akan menjadi faktor yang sangat mendukung bagi kepemimpinan spiritual sehingga hal ini dapat memengaruhi peningkatan *conscientiousness* aparatur.

Berdasarkan hasil temuan pada riset ini dapat dijelaskan, bahwa otonomi yang tinggi akan mampu memediasi kepemimpinan spiritual dalam memengaruhi *conscientiousness*. Melalui otonomi yang tinggi seorang aparatur akan bekerja dengan memberikan kemampuan untuk memberikan ide atau inovasi serta kreasi dalam pekerjaan sehingga tugas yang diberikan berhasil dengan sukses. Hal ini merupakan kesempatan bagi pegawai yang memiliki kepemimpinan spiritual untuk bekerja dengan kreatif dengan sifat otonomi demi mengaktualisasikan individu aparatur dalam pekerjaannya..

Pada pengujian hubungan ini menemukan ada pengaruh positif kepemimpinan spiritual dengan intervening otonomi memengaruhi *conscientiousness*. Jika kepemimpinan spiritual dengan mediasi otonomi meningkat maka *conscientiousness* meningkat pula. Sehingga apabila pemerintah daerah memperhatikan kepemimpinan spiritual dengan melibatkan mediasi otonomi maka akan meningkatkan *conscientiousness*.

Pada penelitian ini, peneliti mampu menunjukkan dan membuktikan bahwa *intervening* otonomi memberikan pengaruh dalam memediasi kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness*. Penelitian ini melanjutkan dan mengembangkan penelitian kepemimpinan spiritual dalam memengaruhi *conscientiousness*. Model hubungan mediasi ini menjadi suatu pembaharuan peneliti terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Pembaharuan pada riset ini diharapkan akan menjadi sumbangan keilmuan peneliti dalam berkontribusi terhadap dunia ilmu pengetahuan.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan didapati bahwa pada pengujian secara langsung kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness* seperti pada Tabel 4.2 menunjuk bahwa ada pengaruh negatif dari kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness*, yang dinamakan *competitive mediation*. Dengan demikian untuk

memberikan efek positif memerlukan adanya variabel lain yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness* dan terbukti variabel otonomi mampu memberikan pengaruh sebagai mediator. Oleh karenanya diperlukan peningkatan otonomi untuk memediasi kepemimpinan spiritual aparatur untuk meningkatkan *conscientiousness* aparatur. Penemuan pada penelitian ini menjadi kontribusi keilmuan, penguatan (reinforcement) akan pentingnya variabel otonomi guna memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness*

H.2 Kepemimpinan spiritual memengaruhi secara positif terhadap *conscientiousness* dengan mediasi otonomi.

Metode Riset

Sampel dan Data

Data bersumber dari responden yang berjumlah 282 orang ASN yang memiliki jabatan eselon IV, III dan II di jajaran pemerintah Kota Lubuklinggau. Kuesioner yang dibagikan kepada sampel responden berjumlah 282 orang dan semua responden mengembalikan kuesioner serta dinyatakan memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Jumlah responden perempuan berjumlah 145 orang (53 %), sedangkan responden laki-laki berjumlah 127 orang (47 %).

Dari aspek usia, responden terbesar ada pada usia 40-50 tahun yaitu 55,7 %, diikuti responden yang berumur 25-30 tahun yaitu 18,8 %, lalu responden yang berusia diatas 50 berjumlah 14,9 % dan terakhir responden yang berusia 30-40 tahun dengan jumlah 10,7 %. Sebaran responden ini didominasi oleh responden yang berusia 40-50 tahun yaitu 55,7 %.

Sementara itu berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang berpendidikan S.1 menduduki posisi terbanyak (88,65 %), diikuti oleh responden berpendidikan S.2 (10,99 %), seterusnya responden yang mempunyai pendidikan S.3 sebanyak 0,71 %. Responden yang didominasi oleh ASN yang berpendidikan S.1 (88,65 %) ini diasumsikan telah mewakili populasi karena dalam perekrutan pejabat eselon disyaratkan pendidikan minimalnya adalah S.1.

Pengukuran

Pada pengukuran kepemimpinan spiritual di penelitian ini menggunakan pengukuran skala Likert yaitu dari sangat setuju (5) hingga sangat tidak setuju (1), yang mengacu pada Fry (2005) sebanyak 17 item terdiri dari: Visi berjumlah 5 item, Hope/Faith berjumlah 5 item dan Altruistic Love berjumlah 7 item. Sementara itu otonomi memiliki 6 item yang diadopsi dari Broek (2010), *altruism* terdiri 7 item dan *conscientiousness* terdiri dari 6 item, keduanya diadopsi dari Williams dan Anderson (1991).

Analisis dan Hasil

Reliability dan Validity

Penulisan ini menggunakan program aplikasi Partial Least Square (Program Smart Pls Versi 2). Uji validitas dalam *Partial Least Square* (PLS) dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antar skor item/ skor komponen dengan skor konstruk) indikator – indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumb* yang digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah untuk *loading* > 0.50 dianggap signifikan secara praktis (Hair et al., 2013). Dengan demikian, semakin tinggi nilai *factor loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Validitas juga dapat dilihat dari AVE dan Communalitas dengan *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas adalah *outer loading* > 0.7, *communality* > 0.50 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995). AVE adalah rerata akar *loading factor* dan *Communality* adalah ukuran kualitas model pengukuran pada tiap blok variabel laten yang dihasilkan dalam proses iterasi algoritma dalam PLS (Tenenhaus et al., 2005).

Sementara itu Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Abdillah, W. dan Hartono, J., 2015: 196). Uji reliabilitas dalam *Partial Least Square* (PLS) dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Vinzi et al., 2010). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2013).

Nilai *Communality* dan AVE dari kepemimpinan spiritual menunjukkan bahwa sebanyak 17 item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan spiritual adalah valid, dengan nilai > 0,5. Yaitu nilai *communality* = 0.580751 dan AVE = 0.580751. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan 17 item pertanyaan ini dinyatakan valid. Sedangkan untuk reliabilitas dari variabel kepemimpinan spiritual, seperti yang terlihat pada *Cronbach's alpha* = 0.953544 dan *Composite* = 0.958734. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebanyak 17 item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan spiritual adalah valid, dengan nilai > 0,7. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk kepemimpinan spiritual.

Pada hasil pengujian *Communality* = 0,750838 dan AVE = 0,750838 menunjukkan bahwa sebanyak 7 item pertanyaan untuk variabel *altruism* adalah valid, dengan nilai > 0,5. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk *altruism*. Sedangkan untuk reliabilitas dari *altruism*, seperti yang terlihat pada *cronbach's alpha* = 0.915214 dan *composite* = 0.937430, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa variabel *altruism* adalah valid, dengan nilai > 0,7. Ini

memberikan makna bahwa keseluruhan 7 item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk *altruism*.

Kemudian pada $Communality = 0.529814$ dan $AVE = 0.529814$, hasil pengujian menunjukkan bahwa sebanyak 6 item pertanyaan untuk variabel *conscientiousness* adalah valid, dengan nilai $> 0,5$. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan 6 item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk *conscientiousness*. Sedangkan untuk reliabilitas dari *conscientiousness*, terlihat pada $Cronbach's\ alpha = 0.820250$ dan $Composite = 0.$, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa sebanyak 6 item pertanyaan untuk variabel *Conscientiousness* adalah valid, dengan nilai $> 0,7$. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan 6 item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk *Conscientiousness*.

Pada nilai $Communality = 0.728349$ dan $AVE = 0.728349$ dari otonomi ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa sebanyak 6 item pertanyaan untuk variabel otonomi adalah valid, dengan nilai $> 0,5$. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk otonomi. Kemudian untuk reliabilitas dari otonomi, seperti yang terlihat pada $Cronbach's\ alpha = 0.923878$ dan $Composite = 0.941137$ dari otonomi, hasil pengujian menunjukkan bahwa sebanyak 6 item pertanyaan untuk variabel otonomi adalah valid, dengan nilai $> 0,7$. Ini memberikan makna bahwa keseluruhan 6 item pertanyaan ini dinyatakan valid mengukur konstruk otonomi.

Sementara itu nilai $R^2 = 0.980013$ untuk konstruk *altruism* yang berarti bahwa variabel kepemimpinan spiritual mampu menjelaskan varian *altruism* sebesar 98 % dan sisanya sebesar 2 % dipengaruhi oleh variabel yang lain diluar kepemimpinan spiritual. Data juga menunjukkan nilai 0.982322 untuk konstruk *conscientiousness* yang mempunyai makna bahwa variabel kepemimpinan spiritual mampu menjelaskan varian *conscientiousness* sebesar 98 % dan ada variabel lain sebesar 2 % yang memengaruhinya selain dari kepemimpinan spiritual.

Pengujian Hipotesis

Setelah pengujian reliability dan validity, maka selanjutnya melakukan pengujian analisis model structural. Model struktural (*Inner model*) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk untuk konstruk dependen, Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai R^2 sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoretis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut (Abdillah, W. dan Hartono, J., 2015: 197).

Tabel 1 R Square

	R Square
<i>ALTRUISM</i>	0.980013
<i>CONSCIENTIOUSNESS</i>	0.982322
OTONOMI	0.812458

Sumber : Hasil pengolahan data dari *SmartPLS* Versi 2.

Tabel 1 di atas memberikan nilai $R^2 = 0.980013$ untuk konstruk *altruism* yang berarti bahwa variabel kepemimpinan spiritual mampu menjelaskan varian *altruism* sebesar 98 % dan sisanya sebesar 2 % dipengaruhi oleh variabel yang lain diluar kepemimpinan spiritual. Data juga menunjukkan nilai 0.982322 untuk konstruk *conscientiousness* yang mempunyai makna bahwa variabel kepemimpinan spiritual mampu menjelaskan varian *conscientiousness* sebesar 98 % dan ada variabel lain sebesar 2 % yang memengaruhinya selain dari kepemimpinan spiritual. Nilai R^2 juga terdapat pada otonomi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual yaitu sebesar 0.812458, ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan spiritual dapat menjelaskan varian otonomi sebanyak 81 % dan ini artinya ada variabel lain yang mempengaruhinya yaitu sebesar 9 %.

Pada Tabel 4.2 di bawah ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel adalah signifikan jika nilai T-statistik sebesar $> 1,64$, tetapi jika nilai T-statistik sebesar $< 1,64$ maka dikatakan tidak signifikan. Kemudian bila nilai *original sample estimate* adalah positif, ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel adalah positif. Sedangkan Bila nilai *original sample estimate* adalah negatif, ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel adalah negatif.

Table 4.2 Path coefficient (Mean, STDEV, T Statistic)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AO -> AL	0.263091	0.261836	0.060553	0.060553	4.344826
AO -> CN	0.575259	0.572737	0.082247	0.082247	6.994321
SL -> AL	-0.423007	-0.433307	0.112254	0.112254	3.768292
SL -> AO	0.901365	0.900763	0.012594	0.012594	71.570156
SL -> CN	-0.784476	-0.796841	0.106937	0.106937	7.335842

Sumber : Hasil pengolahan data dari *SmartPLS* Versi 2

Tabel 4.2 di atas pada pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan otonomi adalah signifikan dengan melihat dari nilai T-statistik sebesar 71.570156. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Kemudian nilai original adalah 0.901365, nilai positif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah positif. Ini artinya kepemimpinan spiritual memengaruhi positif terhadap otonomi dan signifikan.

Selanjutnya dari data di atas juga pada pengujian secara simultan, pada pengujian secara langsung antara variabel dependen terhadap independen menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan *altruism* secara simultan adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 3.768292. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Sedangkan nilai original adalah - 0.423007, nilai negatif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah negatif.

Selanjutnya pada pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan *conscientiousness* secara langsung adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 7.335842. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Sedangkan nilai original adalah - 0.784476, nilai negatif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah negatif.

Pembahasan dan Rekomendasi

Pembahasan

Penelitian ini menginvestigasi efek kepemimpinan spiritual terhadap *altruism* dan *conscientiousness* dengan mediasi otonomi dilakukan pada public sector. Studi dilaksanakan kepada aparatur sipil negara di pemerintah daerah.

Chen dan Yang (2012) melakukan penelitian di private sector yaitu dunia industry. Pada penelitian selanjutnya, mereka menyarankan untuk menggunakan kepemimpinan spiritual terhadap industry jasa atau sector lain untuk memvalidasi kepemimpinan spiritual. Pada penelitian ini dilakukan pada public sector. Hasil menunjukkan bahwa karakter perilaku pemimpin dengan kepemimpinan spiritual memengaruhi terhadap *altruism* maupun *conscientiousness* dengan mediasi otonomi.

Tabel 4.2 di atas pada pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan otonomi adalah signifikan dengan melihat dari nilai T-statistik sebesar 71.570156. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Kemudian nilai original adalah 0.901365, nilai positif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah positif. Ini artinya kepemimpinan spiritual memengaruhi positif terhadap otonomi dan signifikan.

Selanjutnya pada pengujian secara simultan antara otonomi dan *altruism* dapat dilihat bahwa nilai T-statistik sebesar 4.344826 dan nilai original adalah 0.263091, data ini menunjukkan bahwa hubungan antara otonomi dengan *altruism* adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 4.344826. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Kemudian nilai original adalah 0.263091 adalah positif, nilai positif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah positif dan ini mempunyai

arti apabila otonomi meningkat maka akan meningkatkan rasa altruism. Dengan demikian otonomi memberikan pengaruh positif terhadap *altruism*.

Selanjutnya dari data di atas juga pada pengujian secara simultan, pada pengujian secara langsung antara variabel dependen terhadap independen menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan *altruism* secara simultan adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 3.768292. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Sedangkan nilai original adalah - 0.423007, nilai negatif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah negatif. Dengan demikian jika kepemimpinan spiritual meningkat maka *altruism* akan menurun jika tidak menggunakan mediasi otonomi. Efek mediasi ini dinamakan *competitive mediation*. Dengan demikian hipotesis H.1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan spiritual dengan intervening otonomi terhadap *altruism*, terbukti dan diterima.

Kemudian jika melihat data dari Tabel 4.2 di atas pada pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara otonomi dengan *conscientiousness* adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 6.994321. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Kemudian nilai original adalah 0.575259, nilai positif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah positif. Ini bermakna bila otonomi meningkat maka menyebabkan *conscientiousness* meningkat pula.

Selanjutnya pada pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan *conscientiousness* secara langsung adalah signifikan dengan berdasar dari nilai T-statistik sebesar 7.335842. Dinyatakan signifikan karena nilai T-statistik $> 1,64$. Sedangkan nilai original adalah - 0.784476, nilai negatif ini menunjukkan hubungan antara keduanya adalah arah negatif. Dengan demikian jika kepemimpinan spiritual meningkat maka *conscientiousness* menurun jika tidak menggunakan mediasi otonomi. Efek mediasi yang terjadi seperti ini disebut *competitive mediation*. Dengan demikian hipotesis H.2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan spiritual dengan intervening otonomi terhadap *conscientiousness*, diterima dan terbukti.

Diakhir penelitian ini peneliti berhasil membuktikan dan menemukan bahwa *intervening* otonomi memberikan pengaruh dalam memediasi kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness*. Hasil temuan ini berhasil mengembangkan penelitian Chen dan Yang (2012).

Otonomi yang merupakan ungkapan rasa kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan. Melalui otonomi yang digunakan sebagai mediasi dalam kepemimpinan spiritual terbukti mampu memengaruhi *conscientiousness*. Peran otonomi mendorong anggota organisasi dalam memediasi model kepemimpinan spiritual terhadap *conscientiousness* yaitu rasa kebebasan yang ada pada individu mendukung dimensi visi, keyakinan dan kerja dengan hati itu. Sehingga ketika proses mewujudkan visi lalu dengan rasa keyakinan dan ketika bekerja ia melakukannya dengan hati maka individu

sekaligus mengekspresikan rasa kebebasan yang ada di dalam dirinya. Dengan mediasi otonomi ini, kepemimpinan spiritual memberikan pengaruhnya terhadap terwujudnya *conscientiousness*.

Implikasi

Studi ini tentang pengaplikasian kepemimpinan spiritual pada public sector. Penelitian dilakukan terhadap aparatur sipil Negara. Berdasarkan elaborasi Fry (2003) dan Fry et al. (2005) terhadap kepemimpinan spiritual ketika kerja menggunakan kepemimpinan spiritual, para aparatur menghargai proses pembelajaran. Pimpinan dan bawahan membangun visi yang memberikan rasa keterpanggilan, menemukan makna kehidupan, dan berkreasi dengan cara berbeda. Proses pengembangan visi membentuk nilai dari altruistic love. Melalui keyakinan terhadap visi, pemimpin, para individu dan anggota tim berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan spiritual memfasilitasi rasa spiritual aparatur, membantu dalam memaknai pekerjaan dan rasa keanggotaan terhadap organisasi dan memengaruhi perilaku social organisasi aparatur. Oleh karenanya untuk menggunakan kepemimpinan spiritual, suatu organisasi harus mengerti secara jelas bagaimana menghargai proses pembelajaran. Aparatur harus mengetahui apakah ia memahami visi, organisasi pembelajar dan peduli terhadap organisasi dan pemimpin. Organisasi membutuhkan kultur organisasi yang peduli, untuk mengembangkan perilaku social organisasi baik secara individu maupun organisasi.

Referensi

- Abdillah, W., & Hartono J. (2015). *Partial least square (PLS)-alternative structural equation (SEM) dalam penelitian bisnis*. Andi Yogyakarta.
- Ashforth, B.E. and Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of management inquiry*, 11 (4): 359–370.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers 10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey 07430.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). “Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders”, *Academy of Management Journal*, 46, (5): 554-571.
- Cash, K.C., Gray, G.R. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3): 124-134.
- Chen, C.Y. & Yang, C. Y. (2012). The Impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *J. Bus Ethics*, 105: 107–114.

- Chin, W.W. & Todd, P.A. (1995). On the Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution. *MIS Quarterly*, 19 (2): 237-246.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227–268.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults’ orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73: 642-650.
- Dehler, G. E., & Welsh, M.A. (1994). Spirituality and organizational transformation, *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6): 17–26.
- Duchon, D., & Plowman D.A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16: 807–833.
- English, L.M., Fenwick, T.J., and Parsons, J. (2005). Interrogating our practices of integrating spirituality into workplace education. *Australian journal of adult learning*, 45 (1): 7–28.
- Fairholm, G.W. (1998). *Perspective on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, CT. Praeger.
- Fairholm, G.W. (2001). *Mastering inner leadership*. Westport, CT: Quorum.
- Fernando, M., Beale, F., & Geroy, G. D. (2009). The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6):522–539.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12 (4): 318–329.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14: 693–727.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16: 835–862.
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation *Journal of Organizational Behavior* 26: 331–362.
- Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. (1989). Parent Styles Associated With Children's Self-Regulation and Competence in School. *Journal of Educational Psychology*, 81(2): 143-154.
- Hair, Jr. J.F., Aderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited, United States of America.

- Harter, J.K., Schmid, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 268–279.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J. & Mikkelsen, A. (2010). “Leadership and learning climate in a worksetting”, *European Psychologist*, published online.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C.S., Palessen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16 (5): 507-523.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5): 1332–1356.
- Isaac, R.G., Zerbe, W.J., & Pitt, D.C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory *Journal of Managerial Issues*; 13 (2): 212-226.
- Kakabadse, K.N., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3): 165– 82.
- Kamoche, K. (2000). Developing managers: The functional, the symbolic, the sacred and the profane. *Organization Studies*, 21: 747-774.
- Konz, G.N.P. & Ryan, F.X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3): 200-210.
- Lips-Wiersma, M. (2002). Analysing the career concerns of spiritually oriented people: Lessons from contemporary organizations. *Career Development International*, 7: 385-397.
- Lips-Wiersma, M. (2004). Furthering management and spirituality education through the use of paradox. *Journal of Management Education*, 28: 119-133.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K.L., & Fornaciari, C.J. (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of management inquiry*, 18 (4): 288–300.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W.L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41 (6): 1677–1697.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemni, B. (1999). "Spirit and community at Southwest Airlines:". *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3): 221–233.
- Palmer, P.J. (1998). Evoking the spirit in public education. *Educational Leadership*, 56: 1-6.
- Polley, D., Vora, J., & Subbanarasimha P. N. (2005). Paying the devil his due: Limits and liabilities of workplace spirituality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (1): 50-63.

- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of Personality*, 74 (6): 1557–1585.
- Sanders III, J.E., Hopkins, W.E. & Geroy, G.D. (2005). A Causal assessment of the spirituality-leadership-commitment relationship. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2 (1): 39-66.
- Sharma, R.R. (2010). Preventing corruption through spiritual leadership in organisations. *Organization and Management*, 1: 135-151.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., Saltzstein, G. H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61 (4): 452-467.
- Wilson, C.L. (2008). *A relational study of leadership spirituality and organizational performance in home health care agencies*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership University of Phoenix.
- Wheatley, M.J. (2002). Leadership in turbulent times is spiritual. *Frontiers of Health Services Management*, 18 (4): 19-28.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations, seventh edition*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.