

## KEPEMIMPINAN HUMANISTIK DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS DAN KINERJA KARYAWAN

Martin Zebua<sup>1)</sup>, Chairul Anam<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

E-mail: martin.zebua@stiemahardhika.ac.id

<sup>2</sup>Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

E-mail: ch.anam65@gmail

### Abstract

*This study aims to explain the application of humanistic leadership values and their influence on the psychological well-being and performance of employees in a spiritual-based service organisation, namely Umi Muthmainah Berkah Umrah and Haji Travel in Surabaya. This study uses a qualitative approach with a case study method to explore in depth the experiences and perceptions of leaders and employees. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, then analysed using Miles and Huberman's interactive model, which includes data reduction, presentation, and conclusion drawing. The results show that leaders apply a leadership style based on empathy, appreciation, and support for employees, thereby creating a harmonious, open, and trusting work atmosphere. Humanistic leadership has been proven to improve employees' psychological well-being, intrinsic motivation, and work loyalty. The novelty of this research lies in the integration of three main theories Humanistic Leadership, Psychological Well-Being, and Self-Determination in the context of religious service organisations, which emphasises the importance of spirituality as a reinforcing factor in the relationship between leadership and employee well-being.*

**Keywords:** Humanistic Leadership, Psychological Well-Being, Employee Performance, Work Spirituality, Case Studies

### 1. PENDAHULUAN

Di era modern, organisasi menghadapi perubahan sosial, teknologi, dan budaya yang cepat, yang memerlukan perubahan dalam bagaimana sumber daya manusia dipersepsikan. Fokusnya telah berkembang melampaui produktivitas belaka untuk mencakup kesejahteraan psikologis, yang semakin diakui sebagai vital untuk keberlanjutan organisasi (Zheng et al., 2015). Kepemimpinan humanistik muncul sebagai respons penting terhadap tuntutan yang berkembang ini, menekankan empati, penghargaan, dan kedulian terhadap nilai-nilai kemanusiaan dalam praktik manajerial (Choi, 2021). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung tetapi juga meningkatkan dinamika tim, yang sangat penting untuk menavigasi tantangan kontemporer (Madanchian, 2024). Selain itu, manajemen humanistik melengkapi pendekatan ini dengan memprioritaskan kebutuhan manusia bersama dan pengembangan kebijakan, sehingga mempromosikan budaya organisasi yang lebih etis dan efektif (Arjoon et al., 2018). Integrasi kesejahteraan psikologis ke dalam praktik kepemimpinan sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang penuh kasih, yang menggabungkan empati dengan langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti untuk memenuhi kebutuhan karyawan (de Zulueta, 2015). Pendekatan holistik ini tidak hanya memelihara kesejahteraan individu tetapi juga memperkuat ikatan organisasi, menciptakan tenaga kerja tangguh yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Ketika organisasi beralih ke model yang lebih berpusat pada manusia ini, peran pemimpin menjadi semakin signifikan. Mereka harus menumbuhkan lingkungan yang mendukung karyawan dan komunitas yang lebih luas, pada akhirnya berkontribusi pada kerangka organisasi berkelanjutan yang menghargai martabat manusia dan menumbuhkan pertumbuhan kolektif (Choi, 2021) (Arjoon et al., 2018). Dengan demikian, evolusi gaya kepemimpinan menuju pendekatan yang lebih humanistik sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk berkembang dalam lanskap kompleks saat ini.

Dalam organisasi pelayanan, terutama yang memiliki landasan spiritual seperti Umi Muthmainah Berkah Umrah dan Haji Travel, integrasi nilai-nilai humanistik dalam kepemimpinan sangat penting. Karyawan dalam pengaturan ini ditugaskan tidak hanya untuk memberikan layanan profesional tetapi juga dengan menunjukkan kepekaan moral dan emosional terhadap kebutuhan penyembah. Sifat pekerjaan mereka yang stres tinggi, ditandai dengan jam kerja yang intens dan tanggung jawab yang signifikan, dapat menyebabkan kelelahan emosional jika tidak diimbangi oleh lingkungan kerja yang mendukung (Utama & Riani, 2025) (Elovainio et al., 2015). Pemimpin yang menunjukkan empati dan memprioritaskan kesejahteraan psikologis karyawan mereka memainkan peran penting dalam membina tempat kerja yang harmonis. Kepemimpinan empatik melibatkan pemahaman dan penanganan kebutuhan emosional karyawan, yang sangat penting dalam lingkungan layanan tekanan tinggi (Celestin & Vanitha, 2020). Dengan menciptakan suasana yang mendukung, para pemimpin dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan, yang sangat penting dalam organisasi yang berorientasi spiritual (Hastuti, 2016). Selain itu, menerapkan strategi untuk mencegah kelelahan sangat penting, karena karyawan yang menghadapi tuntutan emosional berisiko melepaskan diri dan menurunkan produktivitas (Schaufeli, 2017). Oleh karena itu, para pemimpin yang mewujudkan nilai-nilai humanistik dan secara aktif mendukung tim mereka tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan karyawan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan mampu memenuhi peran mereka dalam melayani penyembah secara efektif (Hastuti, 2016) (Utama & Riani, 2025) (Schaufeli, 2017).

Eksplorasi dampak kepemimpinan pada motivasi dan kinerja karyawan sebagian besar berpusat pada gaya transformasional dan transaksional, sering mengabaikan dimensi humanistik, terutama dalam organisasi berbasis nilai-nilai spiritual. Pengawasan ini signifikan, karena nilai-nilai humanistik dalam kepemimpinan dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang merupakan aspek vital dari dinamika kepemimpinan yang belum cukup ditangani dalam literatur yang ada (Samad et al., 2015) (Castillo & Trinh, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan hasil organisasi, namun interaksi antara elemen-elemen ini masih belum dieksplorasi, terutama dalam konteks pendidikan tinggi dan organisasi yang kompleks (Samad et al., 2015). *The Full Range of Leadership Theory (FRLT)* menyediakan kerangka kerja untuk memeriksa bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda, termasuk transformasional, transaksional, dan laissez-faire, mempengaruhi hasil karyawan, tetapi belum sepenuhnya mengintegrasikan dimensi humanistik dan spiritual yang dapat meningkatkan kesehatan psikologis dan kepuasan (Samad et al., 2015). Mengatasi kesenjangan penelitian ini sangat penting, karena dapat mengarah pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan humanistik dapat menumbuhkan lingkungan yang mempromosikan kesejahteraan karyawan dan, akibatnya, meningkatkan kinerja. Dengan menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis karyawan, studi masa depan dapat berkontribusi pada pandangan yang lebih holistik tentang efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi (Pawar, 2014) (Samad et al., 2015).

Integrasi *Humanistic Leadership Theory*, *Psychological Well-Being Theory*, dan *Self-Determination Theory* memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami dampak kepemimpinan pada kesejahteraan dan kinerja karyawan. *Humanistic Leadership Theory* menekankan pentingnya empati, kepercayaan, dan penghargaan dalam hubungan pemimpin-bawahan, yang secara signifikan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan membina lingkungan kerja yang mendukung (Chiniara & Bentein, 2016). Ini sejalan dengan *Psychological Well-Being Theory*, yang mengidentifikasi enam dimensi kesejahteraan, termasuk otonomi dan hubungan positif, sebagai indikator penting kesehatan dan kepuasan individu (Hocene & Zhang, 2014). *Self-Determination Theory* lebih lanjut melengkapi perspektif ini dengan menyoroti perlunya memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial untuk mempromosikan motivasi intrinsik dan kinerja optimal (Adams et al., 2017). Ketika para pemimpin mengadopsi pendekatan humanistik, mereka tidak hanya mendukung kebutuhan psikologis ini tetapi juga menciptakan budaya yang menghargai kontribusi karyawan, sehingga meningkatkan kesejahteraan tempat kerja secara keseluruhan (Staffansson &

Brännström, 2014). Selain itu, penerapan kepemimpinan empatik, yang mengintegrasikan empati ke dalam praktik manajemen, dapat menyebabkan peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan, terutama di lingkungan yang menuntut seperti perawatan kesehatan (Arghode et al., 2021). Dengan mensintesis teori-teori ini, menjadi jelas bahwa kepemimpinan humanistik tidak hanya memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan, menciptakan siklus motivasi dan produktivitas yang baik dalam organisasi. Dengan demikian, interaksi teori-teori ini menggarisbawahi peran penting kepemimpinan dalam membentuk tempat kerja yang sehat dan efektif.

Studi kepemimpinan humanistik di Umi Muthmainah Berkah Umrah dan Haji Travel mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan ini memengaruhi kesejahteraan dan kinerja psikologis karyawan. Dengan menggunakan metode kualitatif, khususnya studi kasus, penelitian ini menggali pengalaman dan persepsi karyawan tentang praktik kepemimpinan, memberikan wawasan yang kaya tentang penerapan kepemimpinan humanistik dalam konteks pelayanan keagamaan (Febriansyah, 2019) (Marwansyah, 2017). Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan humanistik, yang berakar pada praktik spiritual Islam, menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa lebih terlibat dan didukung, terutama ketika mereka memiliki kebebasan untuk mengekspresikan keyakinan agama mereka di tempat kerja (Secapramana & Nugroho, 2017) (Febriansyah, 2019). Keterlibatan ini sangat penting karena secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kesejahteraan psikologis dan peningkatan hasil kinerja (Febriansyah, 2019). Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada dasar-dasar teori manajemen sumber daya manusia berbasis kemanusiaan dengan menawarkan rekomendasi praktis untuk organisasi pelayanan keagamaan. Rekomendasi ini berfokus pada menciptakan budaya kerja yang lebih empatik dan suportif, yang penting untuk mempertahankan moral dan produktivitas karyawan dalam pengaturan organisasi yang beragam (Secapramana & Nugroho, 2017) (Febriansyah, 2019). Pada akhirnya, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan elemen spiritual dan humanistik ke dalam praktik kepemimpinan, yang dapat mengarah pada pendekatan yang lebih holistik terhadap manajemen karyawan dan efektivitas organisasi (Secapramana & Nugroho, 2017) (Febriansyah, 2019). Pendekatan ini tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan yang diberikan oleh organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus untuk mengeksplorasi pengalaman dan persepsi karyawan mengenai nilai-nilai kepemimpinan humanistik dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja. Metodologi kualitatif sangat cocok untuk memahami fenomena sosial yang kompleks, karena memungkinkan interpretasi mendalam dari pengalaman individu yang tidak dapat diukur, terutama dalam konteks interaksi pemimpin-bawahan (Téllez-Bedoya et al., 2020) (Donmoyer, 2014). Dilaksanakan di Umi Muthmainah Berkah Umrah dan Haji Travel di Surabaya, lokasi penelitian ini dipilih karena perwujudan nilai-nilai spiritual, yang selaras dengan prinsip-prinsip kepemimpinan humanistik yang memprioritaskan empati dan nilai-nilai kemanusiaan (Effendi et al., 2020). Studi ini bertujuan untuk menilai bagaimana nilai-nilai kepemimpinan ini berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan, faktor penting yang terkait dengan kinerja organisasi secara keseluruhan (Marwansyah, 2017). Dengan berfokus pada pengalaman hidup karyawan dalam organisasi yang berorientasi spiritual, penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan humanistik dalam membina lingkungan kerja yang mendukung yang meningkatkan moral dan produktivitas karyawan. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya pemahaman dinamika kepemimpinan tetapi juga menekankan pentingnya kesejahteraan psikologis sebagai pendahulu fungsi organisasi yang efektif (Effendi et al., 2020) (Marwansyah, 2017). Pada akhirnya, temuan ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang dapat menginformasikan praktik kepemimpinan dalam konteks organisasi yang serupa, mempromosikan budaya tempat kerja yang lebih manusiawi dan empatik.

Dalam penelitian ini, sumber data utama adalah informan kunci dan informan pendukung, yang memberikan pandangan komprehensif tentang praktik kepemimpinan dalam organisasi. Informan kunci, yang merupakan kepemimpinan utama, memainkan peran penting dalam menetapkan arah kebijakan

dan mencontohkan praktik kepemimpinan humanistik yang memprioritaskan kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Mulyadi, 2017) (Ahmad et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini sangat penting dalam membina lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat. Informan pendukung, yang terdiri dari enam karyawan tetap dari berbagai divisi, berkontribusi wawasan tambahan tentang iklim organisasi. Masa jabatan minimum mereka satu tahun memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai tentang dinamika kepemimpinan yang berperan (Mulyadi, 2017). Teknik pengambilan sampel yang bertujuan yang digunakan dalam memilih informan ini sangat penting, karena berfokus pada individu dengan keterlibatan langsung dalam kegiatan organisasi dan interaksi intensif dengan para pemimpin (Solarino, 2020). Metode ini meningkatkan kekayaan dan kedalaman data yang dikumpulkan, memungkinkan peneliti untuk menangkap persepsi, sikap, dan pengalaman karyawan yang bernuansa mengenai praktik kepemimpinan. Memahami persepsi karyawan sangat penting, karena pandangan ini secara signifikan mempengaruhi keterlibatan dan kepuasan di tempat kerja (Ehrhart & Kuenzi, 2015). Dengan mengintegrasikan wawasan dari informan kunci dan pendukung, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman holistik tentang bagaimana praktik kepemimpinan terwujud dalam konteks organisasi, khususnya dalam kerangka kepemimpinan spiritual dalam budaya Muslim Indonesia (Mulyadi, 2017). Pendekatan komprehensif ini pada akhirnya berkontribusi pada literatur tentang kepemimpinan yang efektif dan keterlibatan karyawan.

Studi ini berfokus pada penerapan nilai-nilai kepemimpinan humanistik dalam organisasi layanan berbasis spiritual, menekankan kepemimpinan, kesejahteraan psikologis, dan kinerja karyawan. Inti dari penelitian ini adalah instrumen manusia, yang memfasilitasi perencanaan, pengumpulan, analisis, dan interpretasi data, memastikan pemahaman komprehensif tentang dinamika kepemimpinan yang berperan (Lyon, 2023) (Ranney et al., 2015). Untuk mengumpulkan data kualitatif, penelitian ini menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, yang secara kolektif meningkatkan kekayaan temuan (Aarons et al., 2016) (Tetley, 2015). Wawancara mendalam dengan manajer dan karyawan memberikan wawasan tentang persepsi mereka tentang kepemimpinan dan dampaknya terhadap motivasi dan kesejahteraan mereka. Pengamatan partisipatif memungkinkan peneliti untuk menyaksikan secara langsung lingkungan organisasi dan interaksi karyawan, lebih lanjut menerangi penerapan nilai-nilai humanistik dalam praktik (Tetley, 2015). Analisis dokumen kebijakan internal dan catatan melengkapi metode ini dengan menawarkan pandangan terstruktur tentang praktik kepemimpinan dan keselarasan mereka dengan nilai-nilai spiritual organisasi (Tetley, 2015). Temuan menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai kepemimpinan humanistik menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi otonomi karyawan dan kesejahteraan eudaemonik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Ini sejalan dengan gagasan bahwa para pemimpin yang mewujudkan nilai-nilai spiritual dapat secara signifikan mempengaruhi otonomi motivasi bawahan mereka, sehingga mempromosikan tenaga kerja yang lebih terlibat dan terpenuhi (Fritz & Sörgel, 2017). Dengan demikian, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan humanistik dalam memelihara budaya organisasi yang mendukung yang memprioritaskan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan humanistik adalah gaya yang memprioritaskan empati dan kesejahteraan bawahan, menumbuhkan lingkungan di mana potensi individu diakui dan komunikasi terbuka didorong (Czerw, 2015). Pendekatan ini sangat relevan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang meliputi penerimaan diri yang positif, hubungan yang sehat, otonomi, dan pertumbuhan pribadi (Czerw, 2015) (Quevedo & Abella, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung secara signifikan memprediksi tingkat kesejahteraan karyawan yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa pemimpin yang mewujudkan prinsip-prinsip humanistik dapat menciptakan suasana tempat kerja yang lebih positif (Hannah et al., 2020). Selain itu, kesejahteraan psikologis karyawan sangat penting untuk kinerja mereka, yang didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan individu memenuhi standar organisasi dan berkontribusi pada tujuan perusahaan secara keseluruhan (Czerw, 2015). Karyawan yang mengalami tingkat kesejahteraan yang tinggi lebih cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan loyalitas kepada organisasi mereka. Hubungan ini menggarisbawahi pentingnya gaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas tetapi juga pada memelihara

kebutuhan emosional dan psikologis karyawan. Singkatnya, mengintegrasikan kepemimpinan humanistik dengan fokus pada kesejahteraan karyawan dapat mengarah pada peningkatan hasil kinerja, menciptakan tempat kerja yang lebih efektif dan harmonis. Dengan memprioritaskan kesehatan psikologis karyawan, organisasi dapat menumbuhkan budaya yang tidak hanya memenuhi standar kinerja tetapi juga mempromosikan kepuasan dan retensi karyawan jangka panjang (Czerw, 2015) (Hannah et al., 2020).

Model Miles dan Huberman menyediakan pendekatan terstruktur untuk analisis data melalui tiga tahap utamanya: pengurangan data, presentasi data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Model ini menekankan proses analisis interaktif dan berkelanjutan, memungkinkan peneliti untuk terlibat dengan data dari pengumpulan hingga interpretasi, memastikan bahwa temuan bersifat reflektif dan kontekstual (Cox & Tam, 2018) (Muthmainna et al., 2025). Pada tahap awal, pengurangan data menyederhanakan dan mengatur informasi, membuatnya lebih mudah dikelola untuk analisis (Kalpokaite & Radivojevic, 2019). Setelah ini, presentasi data melibatkan penataan data yang terorganisir dengan cara yang memfasilitasi pemahaman dan interpretasi, yang sangat penting untuk menarik kesimpulan yang bermakna (Muthmainna et al., 2025). Tahap akhir berfokus pada verifikasi dan kontekstualisasi temuan, memastikan bahwa temuan tersebut secara akurat mencerminkan data yang dianalisis (Muthmainna et al., 2025). Untuk meningkatkan validitas dan keandalan penelitian, triangulasi sumber dan teknik digunakan, di samping pemeriksaan anggota dan jejak audit. Metode-metode ini penting untuk menjaga integritas proses analisis data, memungkinkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan humanistik dapat berdampak positif pada kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan, terutama dalam organisasi layanan berbasis spiritual (Whyte, 2021). Dengan mengintegrasikan metodologi ini, peneliti dapat mengembangkan kerangka kerja yang kuat yang tidak hanya membahas kompleksitas kepemimpinan tetapi juga berkontribusi pada wacana yang lebih luas tentang kepemimpinan spiritual dalam konteks organisasi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Hasil penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tujuh informan yang terdiri atas satu orang pimpinan utama dan enam orang karyawan dari berbagai divisi di Umi Muthmainah Berkah Umrah and Haji Travel. Berdasarkan analisis tematik terhadap data lapangan, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan praktik kepemimpinan humanistik dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan psikologis serta kinerja karyawan.

##### Tema 1: Penerapan Nilai-Nilai Kepemimpinan Humanistik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan menjalankan kepemimpinan dengan menonjolkan nilai empati, kepedulian, dan penghargaan terhadap setiap karyawan. Pimpinan berusaha menciptakan suasana kerja yang hangat dan kekeluargaan, di mana setiap karyawan diperlakukan sebagai mitra, bukan sekadar bawahan. Dalam wawancara, beberapa karyawan menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan perhatian terhadap kondisi pribadi dan keluarga mereka, serta sering memberikan motivasi spiritual sebelum memulai kegiatan kerja. Salah satu informan menyebutkan, "*Ibu pimpinan sering mengingatkan kami bahwa pekerjaan ini bukan hanya urusan dunia, tapi juga ibadah, jadi kami diajak untuk bekerja dengan hati yang tenang.*" Sikap seperti ini membangun kedekatan emosional yang tinggi antara pimpinan dan karyawan, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

##### Tema 2: Dampak Kepemimpinan terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan

Kepemimpinan yang humanistik terbukti berpengaruh positif terhadap kondisi psikologis karyawan. Seluruh informan menggambarkan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan saling menghargai. Karyawan merasa memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut, serta memperoleh dukungan ketika menghadapi kesulitan pekerjaan. Situasi ini meningkatkan rasa otonomi, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja. Dalam catatan observasi, peneliti menemukan bahwa pimpinan sering menggunakan pendekatan personal dalam memecahkan masalah, seperti mendengarkan keluhan

karyawan secara langsung dan memberi solusi dengan pendekatan kekeluargaan. Karyawan menilai hal ini membuat mereka merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar alat produksi.

### Tema 3: Pengaruh Kepemimpinan Humanistik terhadap Kinerja dan Loyalitas Kerja

Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai humanistik juga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Beberapa karyawan mengaku lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal karena merasa dihargai dan dipercaya oleh pimpinan. Selain itu, pendekatan yang menekankan nilai spiritual dalam setiap kegiatan kerja membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap pekerjaannya. Seorang informan menyatakan, “*Kami merasa malu kalau tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, karena pimpinan sudah memberi contoh yang baik dan selalu percaya kepada kami.*” Berdasarkan hasil dokumentasi, tingkat kehadiran karyawan relatif tinggi dan turnover sangat rendah selama dua tahun terakhir, yang menunjukkan adanya komitmen kuat terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan humanistik tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal di tempat kerja, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Pola kepemimpinan yang menekankan empati, komunikasi terbuka, dan nilai spiritual mampu memperkuat semangat kolektif dan memperkuat budaya kerja yang positif dalam organisasi jasa berbasis nilai keagamaan seperti Umi Muthmainah Berkah Umrah and Haji Travel.

**Tabel 1. Hasil Temuan Tematik Penelitian**

Tema Utama	Deskripsi Temuan	Bukti Empiris (Kutipan Informan)
1. Penerapan Nilai-Nilai Kepemimpinan Humanistik	Pimpinan menerapkan kepemimpinan berbasis empati, kedekatan emosional, dan penghargaan terhadap karyawan. Hubungan kerja dibangun secara kekeluargaan dan saling menghormati.	“ <i>Ibu pimpinan sering mengingatkan kami bahwa pekerjaan ini bukan hanya urusan dunia, tapi juga ibadah, jadi kami diajak untuk bekerja dengan hati yang tenang.</i> ” (Informan 3)
2. Dampak Kepemimpinan terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan dalam bekerja.	Kepemimpinan yang suportif menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai. Karyawan merasa didengar, didukung, dan memiliki kebebasan	“ <i>Kalau ada masalah, pimpinan tidak langsung marah, tapi mau mendengar dulu dan membantu mencari jalan keluarnya.</i> ” (Informan 5)
3. Pengaruh Kepemimpinan Humanistik terhadap Kinerja dan Loyalitas Kerja	Karyawan menunjukkan peningkatan motivasi, tanggung jawab, dan loyalitas kerja karena merasa dipercaya dan dihargai. Nilai spiritual mendorong kinerja yang tulus dan beretika.	“ <i>Kami merasa malu kalau tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, karena pimpinan sudah memberi contoh yang baik dan selalu percaya kepada kami.</i> ” (Informan 2)

### 3.2. Pembahasan

Praktik kepemimpinan di Umi Muthmainah Berkah Umrah and Haji Travel mencontohkan prinsip-prinsip kepemimpinan humanistik, yang memprioritaskan empati, apresiasi, dan kesejahteraan karyawan sebagai elemen dasar kepemimpinan yang efektif. Ini sejalan dengan pandangan Likert (1967) dan Sergiovanni (1992), yang menekankan pentingnya hubungan manusia yang ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan komunikasi dua arah dalam konteks kepemimpinan (Anadol & Behery, 2020). Organisasi mengadopsi gaya kepemimpinan terbuka, partisipatif, dan penuh perhatian yang berfokus pada kondisi pribadi karyawan, sangat kontras dengan model hierarkis tradisional yang sering menekankan kontrol dan otoritas (Effendi et al., 2020). Dalam lingkungan ini, para pemimpin lebih berfungsi sebagai pelatih dan pengasuh, menumbuhkan suasana yang mendukung yang mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional di antara bawahan (Anadol & Behery, 2020). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan moral karyawan tetapi juga mengoptimalkan pelaksanaan program pendidikan dan pengembangan karakter, sebagaimana dibuktikan oleh hasil positif yang diamati dalam

organisasi (Purwanto et al., 2017). Dengan mewujudkan nilai-nilai kepemimpinan humanistik, para pemimpin di Umi Muthmainah Berkah Umrah dan Haji Travel menciptakan budaya yang memelihara kesejahteraan dan kolaborasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi. Model ini berfungsi sebagai contoh berharga bagi organisasi lain yang ingin menerapkan prinsip-prinsip humanistik serupa dalam praktik kepemimpinan mereka (Purwanto et al., 2017) (Anadol & Behery, 2020).

Kepemimpinan berbasis empati secara signifikan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan menumbuhkan kenyamanan emosional, rasa aman, dan dukungan sosial yang kuat. Ini sejalan dengan *Psychological Well-Being Theory*, yang menyatakan bahwa kesehatan psikologis yang optimal dicapai melalui hubungan positif, otonomi, dan penerimaan diri (Miner et al., 2015). Pemimpin yang memprioritaskan memahami keadaan emosional karyawan mereka menciptakan lingkungan yang mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Tejeda, 2015). Dalam organisasi pelayanan berbasis spiritual, sumber-sumber kesejahteraan psikologis melampaui faktor-faktor material untuk memasukkan makna religius dan sosial yang berasal dari interaksi kerja. Dimensi spiritual ini dapat bertindak sebagai faktor pelindung, berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja bahkan di tengah kondisi kerja yang merugikan (Miner et al., 2015) (Tejeda, 2015). Kenyamanan emosional yang dilaporkan oleh karyawan adalah hasil langsung dari kepemimpinan empatik, yang memelihara suasana yang mendukung yang meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan (Tejeda, 2015). Selain itu, rasa aman yang diberikan oleh kepemimpin semacam itu menumbuhkan keselamatan psikologis, memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan diri mereka secara bebas dan terlibat lebih penuh dalam pekerjaan mereka (Miner et al., 2015). Dukungan sosial yang kuat, dibudidayakan oleh para pemimpin yang empatik, sangat penting untuk mengurangi efek buruk dari stres kerja dan mempromosikan sikap kerja yang positif (Masubelele & Dissertation, 2024). Dengan demikian, integrasi empati dan nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan tidak hanya mendukung kesejahteraan individu tetapi juga berkontribusi pada budaya organisasi yang lebih sehat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan *Self-Determination Theory*, yang menyatakan bahwa memenuhi kebutuhan dasar manusia tentang otonomi, kompetensi, dan keterhubungan meningkatkan motivasi kerja (Adams et al., 2017). Dalam konteks organisasi yang diperiksa, kepemimpinan memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan ini. Pemimpin yang memberdayakan karyawan dengan memberi mereka otonomi untuk mengatur pekerjaan mereka menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab (Washakowski, 2015). Otonomi ini secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja dan berkurangnya niat pergantian, karena karyawan merasa lebih kompeten dan mampu dalam peran mereka (Chiniara & Bentein, 2016) (Taylor, 2015). Selain itu, umpan balik konstruktif dari para pemimpin tidak hanya meningkatkan rasa kompetensi karyawan tetapi juga memperkuat motivasi mereka untuk bekerja secara efektif (Taylor, 2015). Hubungan emosional yang dibangun antara pemimpin dan bawahan berkontribusi pada lingkungan kerja yang mendukung, memenuhi kebutuhan akan keterkaitan (Rigby & Ryan, 2018). Keterhubungan ini sangat penting untuk menumbuhkan loyalitas dan komitmen kepada organisasi, karena karyawan yang merasa dihargai dan dipahami lebih cenderung terlibat secara positif dengan pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan (Adams et al., 2017) (Rigby & Ryan, 2018). Singkatnya, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan dalam memenuhi kebutuhan psikologis yang diuraikan dalam *Self-Determination Theory*, yang pada gilirannya memupuk tenaga kerja termotivasi yang bertanggung jawab dan loyal kepada organisasi (Adams et al., 2017) (Chiniara & Bentein, 2016) (Washakowski, 2015) (Taylor, 2015) (Rigby & Ryan, 2018).

Studi ini mengungkapkan dimensi signifikan dari spiritualitas kerja yang membedakannya dari kerangka kepemimpinan humanistik tradisional. Sementara kepemimpinan humanistik menekankan hubungan manusia dan nilai intrinsik pekerjaan, seringkali tidak memiliki integrasi nilai-nilai spiritual yang menjadi ciri spiritualitas kerja. Integrasi ini tidak hanya memperkaya konsep kepemimpinan humanistik tetapi juga menyelaraskannya dengan kepemimpinan pelayan, yang memprioritaskan niat untuk melayani orang lain daripada hanya memimpin mereka (Gotsis & Grimani, 2017) (Sendjaya, 2015). Dalam konteks organisasi pelayanan keagamaan, dimensi spiritual ini sangat penting, karena

secara langsung mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kesehatan mental karyawan terkait erat dengan budaya spiritual organisasi, menyoroti bahwa kesejahteraan tidak dapat dilihat secara terpisah dari praktik spiritual dan nilai-nilai yang tertanam di tempat kerja (Rathi & Srivastava, 2024). Selain itu, kerangka holistik yang diusulkan untuk spiritualitas di tempat kerja menunjukkan bahwa membina lingkungan seperti itu dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, peningkatan komunikasi, dan rasa komunitas yang lebih kuat di antara karyawan (Miner et al., 2015) (Gotsis & Grimani, 2017). Dengan demikian, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam praktik manajerial, karena ini tidak hanya mendukung kesejahteraan karyawan tetapi juga memupuk tenaga kerja yang lebih terlibat dan loyal dalam konteks pelayanan keagamaan (Gotsis & Grimani, 2017) (Rathi & Srivastava, 2024).

Studi ini secara signifikan berkontribusi pada pemahaman kepemimpinan humanistik dengan memperkenalkan konteks organisasi berbasis nilai spiritual, yang menekankan integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam praktik kepemimpinan. Kerangka kerja ini menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual secara langsung mempengaruhi kesejahteraan spiritual karyawan dan kepuasan kerja, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Yusof & Mohamad, 2014). Dalam istilah praktis, temuan ini menyoroti pentingnya menerapkan nilai-nilai empati, penghargaan, dan kepercayaan sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Empati, khususnya, diidentifikasi sebagai elemen penting yang menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kinerja individu dan kolektif (Pawar, 2014) (Jena et al., 2018). Selain itu, penerapan sistem penghargaan terbukti menjadi metode konkret untuk memotivasi karyawan, sehingga menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi (Onavwie et al., 2023). Selain itu, penelitian ini menggarisbawahi bahwa nilai-nilai kepercayaan sangat penting dalam menumbuhkan budaya tempat kerja yang positif, yang selanjutnya berkontribusi pada kesejahteraan dan kinerja karyawan (Jena et al., 2018). Dengan mengadopsi pendekatan kepemimpinan humanistik yang menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi. Model ini tidak hanya membahas kebutuhan intrinsik karyawan tetapi juga sejalan dengan praktik manajemen sumber daya manusia kontemporer yang memprioritaskan kemanusiaan dan pertimbangan etika di tempat kerja (Pawar, 2014) (Yusof & Mohamad, 2014). Dengan demikian, kepemimpinan humanistik muncul sebagai alternatif yang layak untuk mengembangkan strategi HRM yang efektif dan penuh kasih.

Temuan penelitian ini menyoroti interaksi yang signifikan antara kepemimpinan humanistik, dimensi keterlibatan karyawan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), menunjukkan lahan subur untuk penelitian lebih lanjut di berbagai sektor jasa. Hubungan positif yang dibangun antara kepemimpinan yang mendukung dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memediasi hubungan dengan OCB, menggarisbawahi perlunya pengujian empiris model konseptual ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif atau campuran (Carasco-Saul et al., 2015) (Sulastiana, 2014). Menjelajahi nuansa dimensi keterlibatan karyawan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi perilaku kerja yang positif, terutama dalam konteks industri jasa di mana interaksi karyawan sangat penting (Ariani, 2014) (Farrell, 2015). Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia yang ada tetapi juga menekankan pentingnya mengembangkan praktik kepemimpinan yang manusiawi, spiritual, dan berkelanjutan yang selaras dengan konteks budaya Indonesia (Carasco-Saul et al., 2015). Dengan menyelidiki hubungan ini lebih lanjut, peneliti dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan memengaruhi perilaku karyawan dan efektivitas organisasi, pada akhirnya membina lingkungan kerja yang mempromosikan kesejahteraan individu dan kesuksesan organisasi. Implikasi dari penelitian ini membuka jalan bagi penyelidikan masa depan yang dapat memvalidasi dan memperluas temuan ini, sehingga meningkatkan kerangka kerja strategis yang digunakan oleh para profesional HRD dalam menumbuhkan strategi kepemimpinan yang efektif (Carasco-Saul et al., 2015).

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan humanistik memiliki peran penting dalam menciptakan kesejahteraan psikologis dan meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam organisasi jasa berbasis nilai spiritual seperti Umi Muthmainah Berkah Umrah and Haji Travel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang berlandaskan empati, kepedulian, dan penghargaan terhadap karyawan, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan saling menghargai. Pendekatan kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai subjek utama organisasi terbukti mampu membangun kepercayaan, loyalitas, serta motivasi intrinsik karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi antara *Humanistic Leadership Theory*, *Psychological Well-Being Theory*, dan *Self-Determination Theory* dalam konteks organisasi jasa keagamaan. Integrasi ini memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan humanistik tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga berkontribusi terhadap keseimbangan antara produktivitas kerja dan kesejahteraan psikologis. Selain itu, temuan penelitian ini mengungkap dimensi spiritualitas kerja sebagai faktor pembeda yang memperkuat makna kepemimpinan humanistik di lingkungan kerja religius. Hal ini menunjukkan bahwa nilai spiritual dapat menjadi kekuatan moral dan emosional dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kemanusiaan dan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pimpinan organisasi jasa, khususnya di sektor keagamaan, terus mengembangkan pola kepemimpinan yang menumbuhkan empati, mendukung kesejahteraan psikologis, dan memperkuat komunikasi dua arah dengan karyawan. Penerapan pelatihan kepemimpinan berbasis humanistik dan spiritual dapat menjadi langkah strategis untuk memperkuat budaya kerja yang sehat dan produktif. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas kajian ini dengan pendekatan kuantitatif atau mixed-method guna menguji hubungan antarvariabel secara empiris pada sektor jasa lainnya. Dengan demikian, model kepemimpinan humanistik dapat terus dikembangkan sebagai paradigma baru dalam manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keseimbangan antara kinerja, kemanusiaan, dan spiritualitas kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G., Green, A., Trott, E., Willging, C., Torres, E., Ehrhart, M., & Roesch, S. (2016). The Roles of System and Organizational Leadership in System-Wide Evidence-Based Intervention Sustainment: A Mixed-Method Study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 43. <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0751-4>
- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory*. (pp. 47–54). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4)
- Ahmad, S., Islam, T., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2022). Caring for those in your charge: the role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 34. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2022-0098>
- Anadol, Y., & Behery, M. (2020). *Humanistic leadership in the UAE context*. 27(4), 645–664. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0023>
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & Mclean, G. (2021). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, ahead-of-p. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Ariani, D. W. (2014). Relationship Leadership, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 4(8), 74–90. <https://doi.org/10.18533/IJBSR.V4I8.589>

- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, Á., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy. *Journal of Business Ethics*, 147. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6>
- Carasco-Saul, M., Kim, W.-C., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2018). In search of missing time: A review of the study of time in leadership research. In *The Leadership Quarterly* (Vol. 29, Issue 1, pp. 165–178). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.12.001>
- Celestin, P., & Vanitha, N. (2020). *THE RISE OF EMPATHETIC LEADERSHIP: WHY EMOTIONAL INTELLIGENCE IS THE NEW POWER SKILL*. 49–56.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.08.004>
- Choi, H. (2021). Effect of Chief Executive Officer's Sustainable Leadership Styles on Organization Members' Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 13, 13676. <https://doi.org/10.3390/su132413676>
- Cox, A., & Tam, W. (2018). A critical analysis of lifecycle models of the research process and research data management. *Aslib Journal of Information Management*, 70. <https://doi.org/10.1108/AJIM-11-2017-0251>
- Czerw, A. (2015). Well-Being at Work – the Essence, Causes and Consequences of the Phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 97–110. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171357059>
- dle Zulueta, P. C. (2015). *Developing compassionate leadership in health care: an integrative review*. 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.2147/JHL.S93724>
- Donmoyer, R. (2014). *Researching Leadership for Social Justice: Are Some Methods Better than Others?* (pp. 141–160). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6555-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6555-9_9)
- Effendi, Y. R., Ibrahim, B., Degeng, I. N. S., & Arifin, I. (2020). Humanistic approach to principal's leadership and its impacts in character education strengthening. *Humanities and Social Sciences*, 8(2), 533–545. <https://doi.org/10.18510/HSSR.2020.8261>
- Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2015). *Organizational Climate in the Work Setting* (pp. 327–333). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3>
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Presseau, J., Aalto, A.-M., & Kivimäki, M. (2015). Stressful Work Environment and Wellbeing: What Comes First? *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 289–300. <https://doi.org/10.1037/a0038684>
- Farrell, J. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior*. 1–2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.WEOM110072>
- Febriansyah, H. (2019). *How does the religion influence the employee engagement in indonesian*

*context.* 10(2), 221–233. <https://doi.org/10.18196/MB.10180>

Fritz, S., & Sörgel, P. (2017). *Recentering Leadership around the Human Person: Introducing a Framework for Humanistic Leadership.* <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157149469>

Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>

Hannah, S., Perez, A., Lester, P., & Quick, J. (2020). Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27, 222–240. <https://doi.org/10.1177/1548051820933623>

Hastuti, R. (2016). *The Efficacy of Leader's Islamic spiritual Intelligence Toward Employee Emotional Well-being.* 9(2), 352–375. <https://doi.org/10.21043/IQTISHADIA.V9I2.1735>

Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(6), 417–423. <https://doi.org/10.4236/JSS.2014.26048>

Jena, L., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-being and Transformational Leadership. *Asia Pacific Management Review*, 22, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.11.001>

Kalpokaite, N., & Radivojevic, I. (2019). Demystifying Qualitative Data Analysis for Novice Qualitative Researchers. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.4120>

Lyon, P. (2023). Research Methodology. *SIDREA Series in Accounting and Business Administration*, 47–69. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30988-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30988-5_3)

Madanchian, M. (2024). *Leadership Dynamics in Innovative Teams* (pp. 103–130). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3759-2.ch005>

Marwansyah. (2017). Spiritual leadership of an Indonesian Muslim business leader: a religious spirituality perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, 19(4), 528–548. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2017.10007896>

Masubelele, E., & Dissertation, A. (2024). *The role of empathetic leadership in fostering employee job satisfaction in the non-governmental organization.* 1–124. [https://uniselinus.us/sites/default/files/2024-05/Elijah\\_Masubelele.pdf](https://uniselinus.us/sites/default/files/2024-05/Elijah_Masubelele.pdf)

Miner, M. H., Bickerton, G. R., Dowson, M., & Sterland, S. (2015). Spirituality and work engagement among church leaders. *Mental Health, Religion & Culture*, 18(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13674676.2014.1003168>

Mulyadi, M. (2017). *Charismatic Leadership in Bengkulu City Harsallakum Al-Quran Islamic Boarding School.* 1(2), 106–120. <https://doi.org/10.29061/JERAM.V1I2.30>

Muthmainna, A., Siroj, R. A., & Hartatiana. (2025). Mastering the art of qualitative data analysis and interpretation: Key steps and procedures. In *FiHeSu International Journal of Education and Development Research (FIJEES)* (Vol. 2, Issues 1 SE-Literature Review). <https://ejournal.fihesu.com/index.php/FIJEES/article/view/12>

- Onavwie, F., Ojiyovwi, Sokoh, G., Chris, Onofere Princewil, O., & Princewill. (2023). *Designing an Effective Reward Management System for Enhancing Performance in the Civil Service*. 8, 21. <https://doi.org/10.56201/jpaswr.v8.no2.2023.pg72.92>
- Pawar, B. S. (2014). Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 439–452. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1772-5>
- Purwanto, H. R., Ekosiswoyo, R., & Prihatin, T. (2017). Organizational Culture-Based “Among” System Leadership Model in High School of Yogyakarta City. *The Journal of Educational Development*, 5(3), 365–377. <https://doi.org/10.15294/JED.V5I3.18124>
- Quevedo, R. J. M., & Abella, M. C. (2014). Does locus of control influence subjective and psychological well-being? *Personality and Individual Differences*, 60. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2013.07.231>
- Ranney, M., Meisel, Z., Choo, E., Garro, A., & Guthrie, K. (2015). Interview-Based Qualitative Research in Emergency Care Part II: Data Collection, Analysis and Results Reporting. *Academic Emergency Medicine: Official Journal of the Society for Academic Emergency Medicine*, 22. <https://doi.org/10.1111/acem.12735>
- Rathi, G., & Srivastava, A. (2024). Organizational Culture & Employee Well Being (With Special Reference to Automotive Sector). *Revista Review Index Journal of Multidisciplinary*, 4, 55–65. <https://doi.org/10.31305/rrijm2024.v04.n01.007>
- Rigby, C., & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Samad, A., Reaburn, P., Davis, H., & Ahmed, E. (2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. *Journal of Developing Areas*, 49(6), 441–448. <https://doi.org/10.1353/JDA.2015.0121>
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Secapramana, V. H., & Nugroho, E. (2017). *Quality of Work Life Program as A Humanistic Perspectives on HRM*. 28–33. <https://doi.org/10.2991/ICOI-17.2017.6>
- Sendjaya, S. (2015). *Introduction to Servant Leadership* (pp. 1–13). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9_1)
- Solarino, A. (2020). Challenges and Best-practice Recommendations for Designing and Conducting Interviews with Elite Informants. *Journal of Management Studies*, 58, 649–672. <https://doi.org/10.1111/joms.12620>
- Staffansson, F., & Brännström, H. (2014). *The Prominence of Organizational Culture in Workplace Well-Being: A Qualitative Research on an International Organization*. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:740636>
- Sulastiana, M. (2014). *The influence of Servant Leadership and Service Climate on Customer Oriented-Organizational Citizenship Behavior (CO-OCB) (Study on first-first-line manager of Tourism*

- Industries in West Java Indonesia). 1(3), 113–117. <https://doi.org/10.15224/978-1-63248-023-1-63>*
- Taylor, B. M. (2015). The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace. *Performance Improvement, 54*(5), 28–37. <https://doi.org/10.1002/PFI.21481>
- Tejeda, M. J. (2015). Exploring the Supportive Effects of Spiritual Well-Being on Job Satisfaction Given Adverse Work Conditions. *Journal of Business Ethics, 131*(1), 173–181. <https://doi.org/10.1007/S10551-014-2269-6>
- Téllez-Bedoya, C. A., Gómez-Rodríguez, D. T., Ramos-Pineda, C. A., & Bernal-Rodríguez, E. A. (2020). Approximation from the Humanist Administration in a Case Study of Hotels in Villa De Leyva, Boyacá. *Journal of Environmental Management and Tourism, 11*(2), 366–376. [https://doi.org/10.14505/JEMT.11.2\(42\).15](https://doi.org/10.14505/JEMT.11.2(42).15)
- Tetley, J. (2015). Using Participatory Observation to Understand Older People's Experiences: Lessons from the Field. *The Qualitative Report, 18*(45), 1–18. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1445>
- Utama, I., & Riani, A. (2025). Conducive Work Environment to Enhance Employee Performance in Umrah Service Companies. *The Eastasouth Management and Business, 3*, 585–597. <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i03.583>
- Washakowski, A. (2015). *The Moderating Effects of Praise on the Relationship between Autonomy and Work Motivation*. <https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1216&context=honors>
- Whyte, S. (2021). *Reliable Data Collection: A Tool for Data Integrity in Nigeria*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23774.20803>
- Yusof, J. M., & Mohamad, M. (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research, 3*(4), 1948. <https://www.irmbrjournal.com/papers/1418117947.pdf>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/JOB.1990>