

**PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus Pada PT. Sarana Tegal Intijaya)**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**

**Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**MUHAMMAD HUSNI**

**NIM: 30401700150**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2022**

# HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus Pada PT. Sarana Tegal Intijaya)**

Disusun Oleh  
**MUHAMMAD HUSNI**  
NIM : 30401700150

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang

جامعته سلطان أجونغ الإسلامية  
UNISSILA

Semarang, 07 Oktober 2022

Pembimbing,



**Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

**PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada PT. Sarana Tegal Intijaya)**

**Disusun Oleh  
MUHAMMAD HUSNI  
NIM : 30401700150**

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 21 November 2022

**Susunan Dewan Penguji**

Penguji 1

  
Dr. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

Penguji 2

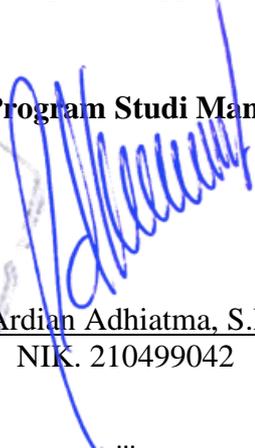
  
Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus  
NIK. 210498040

**Dosen Pembimbing**

  
Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si  
NIK. 210493032

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen pada tanggal 25 November 2022

**Ketua Program Studi Manajemen**

  
Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., MM  
NIK. 210499042

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MUHAMMAD HUSNI

NIM : 30401700150

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** adalah karya orisinil peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Dengan pernyataan ini peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemui pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini atau terhadap keorisinalitas skripsi ini.

Semarang, 07 Oktober 2022

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Husni  
NIM: 30401700150

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sarana Tegal Intijaya yang berjumlah 105 orang dengan pengambilan responden melalui random sampling dan pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi linier berganda.

Dari hasil pengujian data dengan menggunakan SPSS diperoleh kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** Kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, disiplin kerja, kinerja karyawan.

## ABSTRACT

*This study aims to describe and analyze the influence of spiritual leadership and work motivation on employee performance with work discipline as an intervening variable.*

*The population in this study were employees of PT Sarana Tegal Intijaya, totaling 105 people, with the respondents taking random sampling and collecting data using questionnaires. The data analysis technique used is multiple linear regression test.*

*From the results of data testing using SPSS, spiritual leadership has a significant positive effect on work discipline, work motivation has a significant positive effect on work discipline, spiritual leadership has a significant positive effect on employee performance, work motivation has a significant positive effect on employee performance, work discipline has a significant positive effect on employee performance. employee performance.*

**Keywords :** *Spiritual leadership, work motivation, work discipline, employee performance.*

## INTISARI

Penelitian ini membahas upaya peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan melalui kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin bawahannya dengan hati nurani yang didasari dengan etika religious. Motivasi kerja adalah pendorongan pribadi seseorang sehingga muncul timbulnya jiwa ingin bekerja lebih baik dari sebelumnya untuk pencapaian tujuan. Disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran dalam diri individu untuk mematuhi dan menaati segala aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai prestasi kerja yang baik dan dengan harapan dapat mewujudkan tujuan dari suatu organisasi. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dari sisi kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan ketetapan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki peran penting untuk menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi. SDM yang benar-benar disiplin mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk bisa berpartisipasi lebih tinggi dalam organisasi. Berdasarkan pada kajian teori yang mendalam dan kritis, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan PT Sarana Tegal Intijaya ini”. Sedangkan pertanyaan penelitian ini adalah (a) Bagaimana keterkaitan kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, (b) Bagaimana keterkaitan kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Metode penarikan sampel menggunakan metode random sampling yang artinya semua karyawan PT Sarana Tegal Intijaya dijadikan sampel tanpa terkecuali. Berikutnya, kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, artinya apabila kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja meningkat maka hal itu akan meningkatkan disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan disiplin kerja meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Pra Skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Shalawat serta salam tak lupa penulis junjungkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah memberi syafaat kepada kita semua selaku umatnya.

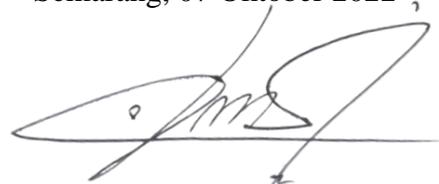
Dalam penyusunan Pra Skripsi ini, penulis mengambil judul *“PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”* guna memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana (S-1) Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dan kesuksesan dalam proses penyusunan ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya karena telah melancarkan segala urusan penulis sehingga proses penyusunan Pra Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan kelancaran pelayanan dalam urusan Akademik.

4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dengan sangat sabar untuk memberikan bimbingan, motivasi, kritik, pengarahan dan saran yang sangat berguna bagi penulis.
5. Seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan bekal berupa ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan pra skripsi ini.
6. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan doa tiada hentinya, semangat dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini. Semoga Allah SWT selalu merahmati kalian di dunia dan akhirat.
7. Diri sendiri yang telah kuat dalam menghadapi ini semua, dan senantiasa selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik hingga kini.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebut satu persatu namanya. Terimakasih atas bantuan yang diberikan.

Semarang, 07 Oktober 2022 ,



Penulis

## DAFTAR ISI

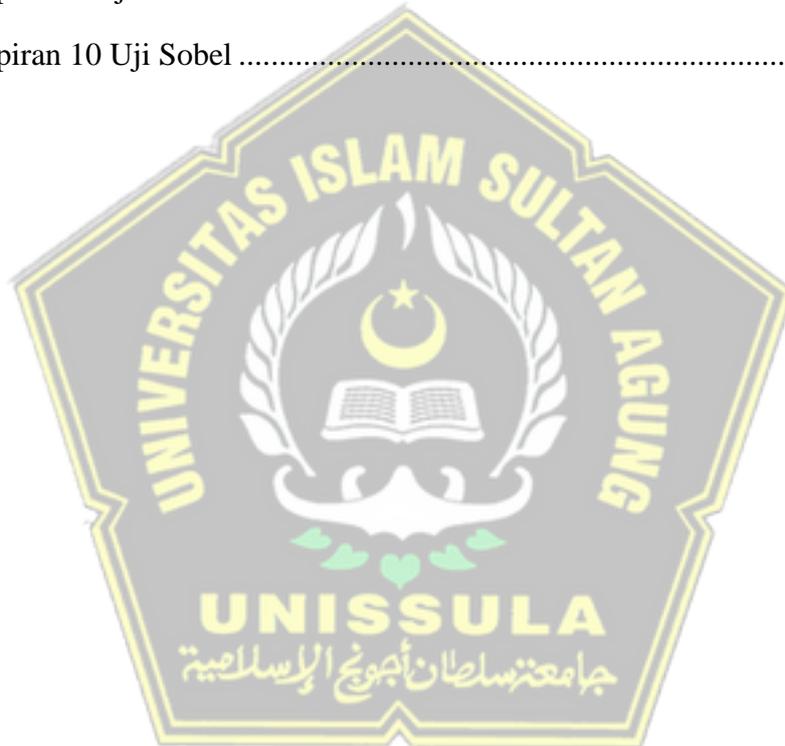
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTISARI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kepemimpinan Spiritual ( <i>Spiritual Leadership</i> ).....	9

2.1.1.1 Ciri-ciri Kepemimpinan Spiritual .....	11
2.1.1.2 Indikator Kepemimpinan Spiritual .....	13
2.1.2 Motivasi Kerja.....	14
2.1.2.1 Indikator Motivasi Kerja.....	17
2.1.3 Disiplin Kerja .....	18
2.1.3.1 Indikator Disiplin Kerja .....	21
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	22
2.1.4.1 Indikator Kinerja Karyawan .....	25
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	26
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja.....	26
2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja.....	27
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
BAB III .....	32
METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis Penelitian .....	32
3.2 Populasi dan Sampel .....	32
3.2.1 Populasi.....	32
3.2.2 Sampel.....	32
3.2.2.1 Metode Pengambilan Sampel .....	33
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	35

3.6	Teknik Analisis Data .....	37
3.6.1	Uji Instrumen .....	37
3.6.1.1	Uji Validitas .....	37
3.6.1.2	Uji Reliabilitas .....	37
3.6.2	Uji Asumsi Klasik .....	38
3.6.2.1	Uji Normalitas .....	38
3.6.2.2	Uji Multikolinearitas .....	38
3.6.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	39
3.6.3	Uji Analisis Regresi .....	39
3.6.4	Pengujian Hipotesis .....	40
3.6.4.1	Uji t .....	40
3.6.4.2	Uji F .....	40
3.6.4.3	Uji Koefisien Determinasi .....	41
3.6.4.4	Uji Sobel .....	41
BAB IV	.....	43
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	.....	43
4.1.	Deskripsi Responden .....	43
4.2	Deskripsi Variabel .....	45
4.2.1	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual .....	46
4.2.2	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	47
4.2.3	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja .....	48
4.2.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	50
4.3	Uji Instrumen .....	51
4.3.1	Uji Validitas .....	51
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	53

4.4	Uji Asumsi Klasik .....	54
4.4.1	Uji Normalitas .....	54
4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	55
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	57
4.5	Uji F .....	58
4.6	Uji Analisis Regresi .....	60
4.7	Uji t .....	62
4.8	Uji Koefisien Determinasi .....	65
4.9	Uji Sobel .....	66
4.10	Pembahasan .....	68
4.10.1	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja .....	68
4.10.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja .....	69
4.10.3	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan .....	70
4.10.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.10.5	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	72
BAB V .....		74
PENUTUP .....		74
5.1	Simpulan .....	74
5.2	Implikasi .....	75
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	77
5.4	Agenda Penelitian Mendatang .....	77
DAFTAR PUSTAKA .....		78
LAMPIRAN .....		82
Lampiran 1 Surat Pengantar Kuesioner .....		82
Lampiran 2 Kuesioner .....		83

Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian .....	85
Lampiran 4 Uji Instrumen Penelitian .....	93
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik.....	96
Lampiran 6 Uji Analisa Jalur .....	98
Lampiran 7 Uji t .....	99
Lampiran 8 Uji F.....	99
Lampiran 9 Uji Koefisien Determinasi .....	100
Lampiran 10 Uji Sobel .....	100



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pendapatan Bersih PT Sarana Tegal Intijaya Tahun 2019.....	3
Tabel 3.1 Nilai Skala Likert.....	35
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	36
Tabel 4.1 Demografi Responden.....	43
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual.....	47
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	49
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	51
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	53
Tabel 4.6 Uji Validitas.....	55
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas.....	56
Tabel 4.8 Uji Kolmogorov-Smirnov.....	57
Tabel 4.9 Uji Kolmogorov-Smirnov.....	58
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas.....	59
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas.....	59
Tabel 4.12 Uji Heteroskedastisitas.....	60
Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas.....	61
Tabel 4.14 Uji F.....	62
Tabel 4.15 Uji Persamaan Regresi 1.....	63
Tabel 4.16 Uji Persamaan Regresi 2.....	64
Tabel 4.17 Uji t.....	66
Tabel 4.18 Uji Koefisien Determinasi.....	68
Tabel 4.19 Uji Koefisien Determinasi.....	69

Tabel 4.20 Uji Sobel.....	70
Tabel 4.21 Uji Sobel.....	71



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
Gambar 4.1 Kerangka Uji Sobel 1.....	70
Gambar 4.2 Kerangka Uji Sobel 2.....	71



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah hal yang paling penting dan modal utama yang paling berharga karena berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangatlah dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Pentingnya sumber daya manusia itu sendiri merupakan usaha atau jasa yang diberikan karyawan dalam proses produksi dan kinerja perusahaan. Dalam sebuah perusahaan tentunya harus ada seorang pemimpin, kepemimpinan adalah salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kedisiplinan kerja maupun kinerja perusahaan. Banyak perusahaan yang belum bisa mencapai tujuannya karena faktor pemimpin atau manajer yang ada di perusahaan tersebut.

Kepemimpinan adalah faktor yang paling utama dalam kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kedisiplinan pada karyawan, dan hal itu juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga kinerja perusahaan pun juga akan meningkat.

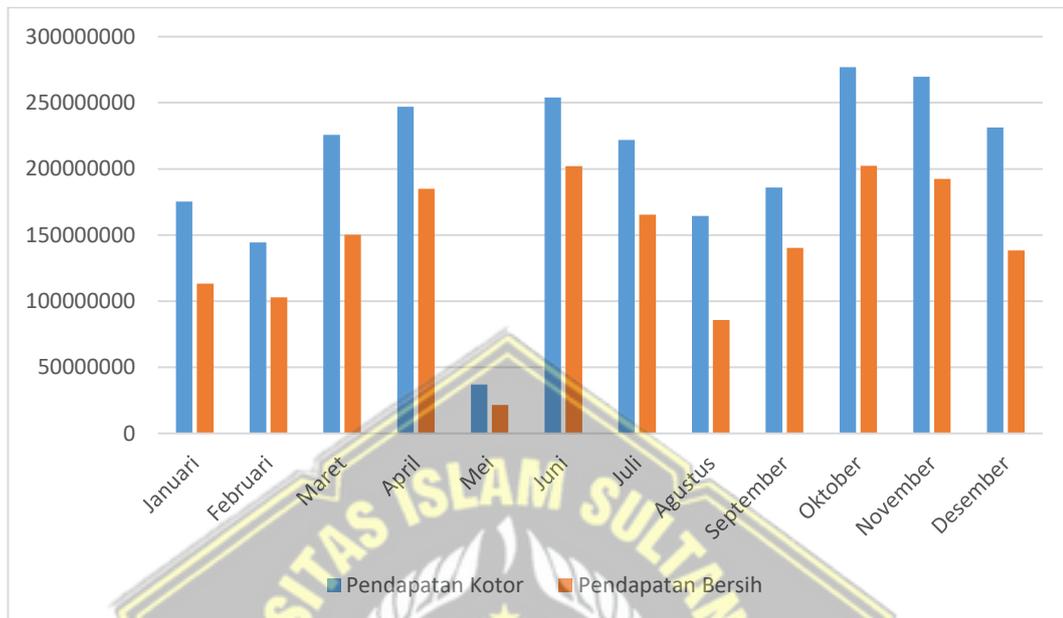
Kepemimpinan itu sendiri lebih mencerminkan asumsi tentang sebuah pengaruh sosial yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstrukturkan aktivitas serta hubungan di dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian atau tujuan.

Gaya kepemimpinan spiritual diyakini dapat mengatasi krisis kepemimpinan saat ini yang ditandai dengan merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya ethical malaise dan ethical crisis (Tobroni, 2015). Menurut (Tobroni, 2015), spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu yang memiliki akhlaqul karimah dan integritas, yang akhirnya dapat membangun masyarakat Islam dalam mencapai puncak peradaban.

Beberapa dekade terakhir ini, penguatan nilai-nilai spiritual dalam manajemen sumber daya manusia telah menjadi trend perbincangan tersendiri dalam kajian bisnis. Hal ini disebabkan karena berbagai praktek perusahaan atau lembaga keuangan yang tidak terpuji dan menimbulkan dampak negatif yang tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia (SDM) yang jauh dari nilai-nilai spiritual. Bahkan kinerja karyawan hanya dipacu dengan pencapaian indikator ekonomi tanpa dilandasi nilai-nilai spiritual (Sulistyo, 2009). Saat ini telah berkembang konsep kepemimpinan spiritual yang merupakan konsep dari kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman. Penelitian ini mengambil tempat pada PT Sarana Tegal Intijaya karena di badan usaha ini sejak tahun 2016 sudah mulai mengimplementasikan tata cara kepemimpinan para manajernya dengan dasar kepemimpinan spiritual untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Nilai efektifitas terkait cara-cara kepemimpinan spiritual yang ditetapkan pada kinerja karyawan PT Sarana Tegal Intijaya dicerminkan melalui kinerja karyawan, dengan dibuktikan melalui kinerja perusahaan, yaitu bisa dilihat dari laporan keuangan perusahaan.

Tabel 1. 2

### Jumlah Pendapatan Bersih PT Sarana Tegal Intijaya Tahun 2019



Sumber: Laporan Keuangan PT Sarana Tegal Intijaya, 2019

Berdasarkan pada laporan keuangan tersebut, khususnya pendapatan bersih, terlihat pendapatan bersih dari bulan Januari hingga Desember selalu fluktuatif, sebagai contoh pada bulan Juni pendapatan bersih mencapai Rp 202,068,496 sementara pada dua bulan berikutnya yaitu bulan Juli dan Agustus justru mengalami penurunan pendapatan bersih Rp 165,486,160 dan Rp 85,609,260. Konklusi ini kemudian menjadi rujukan penting pada penelitian ini apakah implementasi kepemimpinan spiritual, dan motivasi kerja, serta disiplin kerja benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan dibuktikan melalui nilai pendapatan bersih yang didapatkan, yang dimana pendapatan perusahaan adalah tolak ukur dari baik atau tidaknya kinerja karyawan.

Karena dengan terciptanya kepemimpinan spiritual terhadap atasan maka karyawan yang dipimpin merasa bahwa pekerjaan yang dia lakukan adalah sebagian dari ibadah yang diamanatkan dari Tuhan. Rasa spiritualitas dalam diri karyawan masing-masinglah yang membuat dirinya lebih tenang dalam mengerjakan pekerjaan. Dapat dibayangkan jika tidak adanya gaya kepemimpinan spiritual, maka yang akan terjadi adalah stress kerja dan akan mengganggu kinerja dari seorang karyawan. Jika hal itu terjadi maka perusahaan akan gagal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fenomena gap dalam penelitian ini adalah adanya penurunan kinerja karyawan yang mengindikasikan adanya stress kerja, jam kerja, dan juga beban kerja yang ditanggung oleh karyawan. Sehingga membutuhkan kepemimpinan spiritual yang dimana kepemimpinan spiritual membawa nilai-nilai spiritualitas (keilahian) dalam menerapkan kepemimpinannya, sehingga itu akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan, dan karyawan pun akan merasa puas dalam bekerja. Penurunan kinerja karyawan mengakibatkan turunnya pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan, hal itu jelas sangat mencerminkan bahwa buruknya kinerja karyawan sehingga pendapatan perusahaan pun juga ikut menurun. Akan tetapi dari hasil wawancara di lapangan, bersama dengan pemilik usaha yaitu bapak Suwandi memaparkan bahwa implementasi kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja, serta disiplin kerja kepada para karyawan sejauh ini telah dilakukan dengan sebaik mungkin. Bahkan aturan terkait tata cara memimpin sesuai ajaran religius muslim juga ditetapkan secara wajib bagi manajer-manajer perusahaan, bagian supervisor juga memberikan penilaian positif terkait kapabilitas

para manajer dalam menerapkan pola kepemimpinan berbasis nilai-nilai spiritual / religius dan motivasi kerja, serta disiplin kerja kepada para karyawan. Walaupun demikian, dari data pelaporan keuangan laba perusahaan sebagai tolak ukur seberapa baik kinerja karyawan masih memperlihatkan nilai fluktuatif bahkan pada bulan Mei justru terjadi kerugian. Padahal gaya kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja, serta disiplin kerja telah diterapkan, akan tetapi kinerja karyawan masih belum memuaskan atau belum cukup baik. Sehingga ini menjadi fenomena gap tersendiri dalam penelitian kali ini, apakah implementasi kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja serta disiplin kerja benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, maka penelitian ini ditujukan untuk mengkaji lebih lanjut terkait seberapa besar probabilitas pengaruh penerapan kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja, serta disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan khususnya karyawan PT Sarana Tegal Intijaya.

Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif. Motivasi sangat berpengaruh bagi bawahan atau karyawan, motivasi juga dapat memberikan kedisiplinan yang baik bagi karyawan karena kepemimpinan yang baik akan memberi motivasi bagi bawahan dan akan berdampak pada kedisiplinan bawahan atau karyawan tersebut. Pengertian motivasi secara umum ialah motivasi merupakan suatu dorongan dengan tujuan sebagai

penyemangat atau penggerak untuk seseorang sebagai upaya dalam hal yang positif bahkan hingga negatif.

Disiplin kerja membutuhkan perhatian pimpinan perusahaan, ia wajib mengetahui watak, penampilan, tingkah laku, pendidikan, kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan aslinya, kebosanan, kelelahan kerja, keadaan lingkungan dan pengalaman kerja karyawan. Adapun untuk menegakkan peraturan karyawan meliputi jam masuk kerja dan pulang, ketidak hadirannya harus ada izin, dan sakit harus ada surat keterangan dokter. Disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para karyawan mematuhi tuntutan berbagai ketentuan yang berlaku, dengan kata lain disiplin karyawan adalah sebuah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, perilaku dan sikap para karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela kooperatif dengan karyawan yang lain sehingga meningkatkan prestasi kerja. Disiplin dapat diartikan dengan sistem yang berisi tentang kebijakan peraturan, prosedur yang mengatur sikap baik secara individu ataupun kelompok dalam sistem perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu terdapat hasil yang beragam. Penelitian tentang kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh (Jeon and Choi, 2020) menyatakan hasil yang positif signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Maryati, Astuti and Udin, 2019) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Peningkatan Kinerja Karyawan dan Disiplin Kerja Berbasis Kepemimpinan Spiritual Serta Motivasi Kerja”. Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan
4. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
5. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap disiplin kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dimaksudkan dapat memberikan sumbangan berupa referensi ilmiah terhadap ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### **1. Untuk Penulis**

Penelitian ini dapat melatih penulis dalam berpikir secara ilmiah, dan mampu mengasah kemampuan berpikir secara sistematis berdasarkan pada wawasan, pengetahuan, ilmu, dan pengalaman yang didapatkan oleh penulis.

#### **2. Untuk Perusahaan**

Penelitian ini sebagai referensi, informasi tambahan, dan bahan pertimbangan yang dapat berguna bagi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan

#### **3. Untuk Peneliti Selanjutnya**

Kedepannya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat positif untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam mengkaji topik yang sama sehingga segala kekurangan yang terdapat pada penelitian ini dapat diperbaiki dan disempurnakan oleh penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik.

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)**

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keTuhanan) karena itu kepemimpinan spiritual juga disebut sebagai kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius. Kepemimpinan spiritual merupakan model gaya kepemimpinan yang menyempurnakan kelemahan model kepemimpinan sebelumnya dengan menguatkan visi, misi, dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai keTuhanan (Tobroni, 2015). Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, mempengaruhi, membangkitkan dan menggerakkan melalui keteladanan, kasih sayang, pelayanan dan implementasi sifat-sifat dan nilai-nilai keTuhanan lainya dalam proses, tujuan, budaya dan perilaku kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai filosofi dalam perilaku kepemimpinan (Tobroni, 2015).

Menurut (Fry, 2003), kepemimpinan spiritual adalah “suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan

menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan dan keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruisme (*altruistic love*), serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual / *spiritual survival*.

Model kepemimpinan spiritual dalam Islam dapat merujuk kepada kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang bisa mengembangkan perilaku pemimpin yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yaitu *amanah* (dapat dipercaya), *fathanah* (kerja keras), *siddiq* (jujur), *tabligh* (terbuka). Kepemimpinan spiritual tidak hanya rasional, melainkan menjernihkan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Kepemimpinan spiritual lebih menekankan makna spiritual dengan berfokus pada pentingnya pikiran, nilai, dan kesejahteraan (Fry, Vitucci and Cedillo, 2005). Hal ini karena karyawan dalam organisasi sering berusaha untuk mengidentifikasi sifat dan makna pekerjaan mereka dan ingin diakui sebagai anggota organisasi yang mengejar tujuan yang berharga, bukan hanya sebagai individu yang mencari imbalan (Jeon and Choi, 2020). Selain itu, ketika mempertimbangkan fitur lingkungan yang kompetitif dan berorientasi efisiensi, spiritualitas seorang pemimpin dapat membantu karyawan untuk menyembuhkan pikiran dan tubuh mereka yang lelah dalam konteks tempat kerja, yang pada gilirannya memberi mereka rasa kesejahteraan spiritual (Fry, 2003).

Pemimpin yang menerapkan *spiritual leadership* akan memotivasi diri mereka sendiri dan para karyawannya, sementara juga meningkatkan kesejahteraan spiritual dengan membantu karyawan mereka menemukan nilai dan makna dalam pekerjaan mereka, dan memuaskan kebutuhan alami mereka akan kehidupan

spiritual (Fry, Vitucci and Cedillo, 2005). Teori yang dikemukakan oleh Fry menunjukkan bahwa pemimpin dengan kepemimpinan spiritual memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan internal mereka untuk mencapai kesejahteraan spiritual dengan menanamkan harapan dan kepercayaan diri dan bahkan merumuskan budaya organisasi yang positif dengan kebaikan, pengampunan, rasa syukur dan kasih sayang (Jeon and Choi, 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Spiritual Leadership* adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati, sangat menjaga nilai-nilai etis serta menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual, sehingga mampu membentuk karakter, integritas, dan keteladanan.

#### **2.1.1.1 Ciri-ciri Kepemimpinan Spiritual**

Adapun ciri-ciri kepemimpinan spiritual menurut (Sulistyo, 2009) adalah kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain; kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati.

Kemudian menurut (Haerudin and Santoso, 2016) ciri-ciri kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut; hakekat kepemimpinan merupakan amanah dari Tuhan, fungsi kepemimpinan spiritual untuk memberdayakan dan mencurahkan iman dan hati nurani pengikut melalui kerja keras, cerdas, dan ikhlas. Etos kepemimpinan spiritual adalah mendedikasikan kepada Tuhan dan sesama manusia

untuk ibadah tanpa pamrih. Kepemimpinan adalah spiritualitas dan hati nurani, dalam mempengaruhi yang dipimpin adalah keteladanan yang mampu mengilhami dan membangkitkan serta memberdayakan semua elemen bangsa. Cara mempengaruhi yang dipimpin bukan dengan pendekatan materi tetapi memadukan jiwa iman dan kasih sayang, dan target kepemimpinan spiritual adalah membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan di muka bumi.

Menurut (Fry *et al.*, 2017) kepemimpinan spiritual dianggap sebagai konstruksi multidimensi yang terdiri dari tiga sub dimensi; *vision, hope / faith*, dan *altruistic love*. Kepemimpinan spiritual juga dianggap sebagai bentuk teori kepemimpinan yang lebih berorientasi nilai dan berpusat pada *spirit* (Fry, 2003). *Vision* mengacu pada arah masa depan yang bermakna dan jelas dari suatu organisasi, dan pemimpin dengan kepemimpinan spiritual biasanya memberikan arahan organisasi yang menarik dan mengkomunikasikan alasan pengambilan keputusan mereka tentang masa depan organisasi (Fry, Vitucci and Cedillo, 2005).

Selain itu, pemimpin dengan kepemimpinan spiritual juga menetapkan nilai-nilai ideal yang harus diperjuangkan organisasi, serta mengintegrasikan nilai-nilai ini di seluruh tingkat individu, tim, dan organisasi, yang pada gilirannya menciptakan keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi (Afsar, Badir and Kiani, 2016). *Hope / faith* menyiratkan keyakinan bahwa visi organisasi dapat dicapai di masa depan dan pemimpin dengan kepemimpinan spiritual memberikan keyakinan yang kuat kepada karyawan untuk mendukung mereka dalam mengejar visi ini (Fry, 2003).

*Altruistic love* didefinisikan sebagai menciptakan perasaan keterhubungan dan memiliki melalui cinta dan kepedulian terhadap karyawan (Fry, 2003). *Altruistic love* memungkinkan karyawan untuk merasakan bahwa mereka diperlakukan sebagai anggota organisasi yang berharga dan dihargai (Fry, Vitucci and Cedillo, 2005). Ketiga dimensi kepemimpinan spiritual ini memungkinkan karyawan untuk menemukan makna sejati dalam pekerjaan mereka, sekaligus menciptakan rasa memiliki dalam organisasi mereka, yang dapat membawa tujuan intrinsik untuk kesejahteraan spiritual (Afsar, Badir and Kiani, 2016).

#### **2.1.1.2 Indikator Kepemimpinan Spiritual**

Indikator kepemimpinan spritual menurut (Fry, 2003) ada lima yaitu :

##### 1. *Vision*

Visi dalam kontekstual *Spiritual Leadership* ini menunjukkan adanya tampilan kinerja (*performance*) yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi, dan oleh karenanya diperlukan suatu upaya dan usaha serta strategi untuk mencapainya.

##### 2. *Hope / Faith*

*Hope* (harapan) didefinisikan sebagai kemampuan untuk melihat keadaan luar dari seseorang yang ada saat ini, dan menggambarkan kekuatan atas keyakinan seseorang. Sedangkan kepercayaan (*faith*) merupakan sebuah pondasi dari sebuah harapan, dalam kontekstual teori ini kepercayaan dan keyakinan pada suatu yang diharapkan dalam mencapai visi, akan tetapi belum terlihat atau masih perlu dibuktikan kebenarannya, kepercayaan, serta usaha perilaku kinerja dalam mencapai visi.

### 3. *Altruistic Love*

Altruisme berarti melayani orang lain dengan menempatkan keinginan orang lain di atas kepentingan dirinya. Altruisme juga merupakan kehendak pengorbanan kepentingan pribadi. Tindakan altruis dapat berupa loyalitas, kehendak altruis berfokus pada motivasi untuk menolong sesama atau niat melakukan sesuatu tanpa pamrih.

### 4. *Meaning / Calling*

Menunjukkan bahwa anggota organisasi percaya pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna bagi mereka dan itu membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat. Calling adalah perasaan bahwa hidup seseorang itu memiliki makna.

### 5. *Membership*

Dengan berpartisipasi dalam perusahaan, anggota merasa dihargai atas segala pekerjaan yang telah dilakukan. *Membership* ini merupakan sebuah rasa bahwa karyawan merasa dimengerti, dipahami, dan dihargai. Dan terakhir pemimpin harus memberikan contoh pada seluruh karyawan dengan menunjukkan bahwa perkataan konsisten dengan perbuatan.

## 2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia atau karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengerahkan daya dan potensi karyawan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan,

menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Pada prinsipnya seorang karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Kebutuhan atau keinginan dalam diri karyawan inilah yang kemudian disebut dengan motivasi kerja. Dengan memahami peran penting orang-orang yang terlibat dalam perusahaan dan bagaimana memotivasi mereka serta bagaimana meningkatkan disiplin mereka secara tepat, perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih bersemangat dan inovatif (Yang, 2018).

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah suatu dorongan yang ditetapkan oleh suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh seorang karyawan (Fernandes, 2018). Motivasi sangat penting bagi setiap karyawan, jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka akan mendorong karyawan tersebut untuk bekerja lebih giat dan lebih semangat sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawannya (Fernandes, 2018).

Satu-satunya cara untuk membuat orang suka bekerja keras adalah

dengan memotivasi mereka. Setiap individu dalam suatu organisasi dimotivasi oleh beberapa cara yang berbeda. Ketika berbicara tentang motivasi kerja karyawan, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai “Motivasi kerja adalah cerminan dari tingkat energi, komitmen, dan kreativitas yang dibawa pekerja perusahaan ke pekerjaan mereka” (Javed *et al.*, 2014). Untuk memahami motivasi, seseorang harus memahami sifat manusia itu sendiri. Dan disitulah letak masalahnya, sifat manusia bisa sangat sederhana, namun juga sangat kompleks. Pemahaman dan apresiasi ini merupakan prasyarat untuk motivasi kerja karyawan yang efektif di tempat kerja dan karena itu membutuhkan manajemen dan kepemimpinan yang efektif (Javed *et al.*, 2014).

Motivasi kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Melalui motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan mememanfaatkannya secara maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun kemauan dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik. Ini akan membantu perusahaan dalam mengamankan pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin. Ini bisa menghasilkan peningkatan produktivitas, mengurangi biaya operasi, dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan (Javed *et al.*, 2014).

Menurut (Yang, 2018) motivasi memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan misalnya kinerja dan produktivitas yang semakin meningkat. Dia juga menetapkan bahwa karyawan yang termotivasi lebih berorientasi

pada otonomi dan lebih mandiri dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi. Selanjutnya, karyawan yang termotivasi sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih bersedia untuk mengambil tanggung jawab (Kuvaas and Dysvik, 2009). Motivasi adalah arah dan intensitas usaha seseorang, atau ciri psikologis yang membangkitkan suatu organisme untuk bertindak menuju tujuan yang diinginkan (Javed *et al.*, 2014). Motivasi kerja karyawan merupakan elemen terpenting bagi semua organisasi untuk mencapai prestasi baik publik maupun swasta (Chintaloo and Mahadeo, 2013).

Berdasarkan uraian diatas menyebutkan adanya kaitan erat motivasi kerja dengan upaya kerja individu. Motivasi adalah faktor penting dalam mencapai sebuah kinerja yang optimal. Dari uraian tersebut, simpulan yang dihasilkan yakni motivasi kerja ialah munculnya dorongan dalam diri individu yang dapat membuat timbulnya jiwa ingin mencapai tujuan dengan bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya.

#### **2.1.2.1 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator Motivasi Kerja menurut (Fernandes, 2018) antara lain sebagai berikut:

1. Penghargaan

Penghargaan seperti kenaikan gaji, insentif, dan juga promosi jabatan, maka itu akan memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi dalam bekerja. Karena karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dengan harapan mendapatkan penghargaan yang ia inginkan.

## 2. Pengakuan dan Keamanan

Ketika seorang karyawan mendapatkan pengakuan dari perusahaan dan lingkungan sosialnya bahwa dia bisa bekerja dengan baik, dan juga mendapatkan keamanan berupa jaminan sosial tenaga kerja, ini membuat karyawan merasa diakui dan terlindungi sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi dalam bekerja kedepannya.

## 3. Kenyamanan Tempat Kerja

Apabila didalam suatu perusahaan tersebut memiliki keadaan dan tempat yang nyaman dalam bekerja, maka akan muncul rasa senang dan nyaman dalam diri seorang karyawan. Sehingga hal itu akan memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi dalam bekerja.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi agar mematuhi berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang meliputi; adanya aturan atau regulasi, adanya pengikut kepatuhan, adanya sanksi bagi pelanggar (Mccarter, 2022). Disiplin kerja sangat dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah di tetapkan demi memajukan perusahaan. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral

kerja, efisiensi, dan efektivitas, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hukuman diperlukan untuk meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan.

Disiplin kerja menurut (Anthony, 2017) merupakan alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan dalam rangka mengubah perilaku dan sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma yang berlaku. Disiplin kerja adalah proses seseorang dalam mengontrol perilaku dalam menaati aturan dan upaya dalam meningkatkan kualitas kerja (Guffey and Helms, 2001).

Disiplin didefinisikan ketika karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu, melakukan semua pekerjaannya dengan baik, dan mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar suatu aturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaannya secara teratur dan menunjukkan tingkat keseriusan tim kerja dalam suatu organisasi. Adanya disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena dalam suasana disiplin maka perusahaan akan mampu menjalankan program kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Karyawan yang disiplin dan tertib mematuhi semua norma dan peraturan yang berlaku di perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas (Anthony, 2017).

Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan (Mccarter, 2022). Dalam suatu perusahaan, karyawan selalu dituntut untuk memiliki kinerja dan mobilitas yang tinggi, karena prestasi dan keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan dan bergantung pada kemampuan dan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu karyawan itu sendiri (Ángeles López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez and Quiñoá-Piñeiro, 2022). Begitu juga dengan disiplin, menjadi titik awal untuk semua keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Tibaná-Herrera, Fernández-Bajón and de Moya-Anegón, 2018).

Disiplin kerja yang tepat mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Disiplin sendiri merupakan salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Karena tanpa kedisiplinan, segala aktivitas yang akan dilakukan akan membawa hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan (Hu and Liu, 2020). Hal ini dapat mengakibatkan kurang tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan dan juga dapat menghambat berjalannya program-program perusahaan (Mccarter, 2022).

Disiplin diperlukan untuk mengatur tindakan kelompok, di mana setiap anggota harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama untuk kebaikan bersama. Hal ini mendorong semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan, hal pertama yang harus dibangun dan ditegakkan dalam perusahaan adalah disiplin karyawan. Jadi, disiplin merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Mccarter, 2022).

(Atatsi, Stoffers and Kil, 2019) menunjukkan bahwa tujuan disiplin kerja adalah agar karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma yang berlaku di perusahaan. Disiplin yang disertai dengan ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk patuh terhadap peraturan yang ada. Sedangkan patuh tanpa adanya ancaman sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah dan motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang (Atatsi, Stoffers and Kil, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bentuk kesadaran dalam diri individu untuk mematuhi dan menaati segala aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai prestasi kerja yang baik dan dengan harapan dapat mewujudkan tujuan dari suatu organisasi.

### **2.1.3.1 Indikator Disiplin Kerja**

(Mccarter, 2022) mengemukakan indikator kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan pada peraturan perusahaan

Ketaatan pada peraturan perusahaan menjadi salah satu indikator yang terpenting dalam disiplin kerja, karena karyawan yang disiplin tentu akan taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

### 3. Ketaatan pada standar kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

### 4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan suatu cara yang efektif dan efisien.

### 5. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang kurang sopan baik itu kepada customer maupun sesama karyawan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Di bawah lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja karyawan telah menjadi sarana penting bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan yang kompleks. Kinerja karyawan, yang didefinisikan sebagai generasi dan implementasi ide-ide baru, sangat penting untuk mempromosikan kinerja organisasi (Yang, 2021). Kinerja yang baik akan dianggap sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan ataupun organisasi dalam tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Anderson,

Potočnik and Zhou, 2014). Karena nilai-nilai dari kepemimpinan seorang pemimpin memiliki dampak penting pada sikap, perilaku, dan kinerja karyawan melalui perilaku mereka (Yang, 2021).

(Atatsi, Stoffers and Kil, 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku, dan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dan kontribusinya pada tujuan organisasi. (Atatsi, Stoffers and Kil, 2019) mengkonseptualisasikan kinerja karyawan sebagai ketajaman karyawan untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan, selain memenuhi target pekerjaan. Secara teori, jika orang-orang di dalam organisasi bekerja secara optimal berdasarkan tujuan organisasi, maka organisasi tersebut akan berhasil. Secara teori dan praktik, kinerja karyawan harus dioptimalkan untuk memastikan keberhasilan organisasi (Anthony, 2017).

Perusahaan harus memiliki pemimpin yang berpengetahuan dan sangat terampil serta memiliki kemampuan untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin agar kinerja karyawan meningkat. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan (Mccarter, 2022). Karena prestasi dan keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan dan bergantung pada kemampuan dan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu karyawan itu sendiri (Ángeles López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez and Quiñoá-Piñeiro, 2022). Oleh karenanya karyawan harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing agar dapat bekerja secara optimal (Yang, 2021).

Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat dapat memaksimalkan kinerja, dan karyawan mudah beradaptasi dalam segala situasi di perusahaan, gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi juga akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, sehingga kinerja karyawan pun juga akan meningkat (Yang, 2021).

Menurut (Yang, 2021) kinerja karyawan adalah perwujudan atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan pada perusahaan tersebut. Kemudian menurut (Anthony, 2017) Kinerja karyawan adalah apa yang dihasilkan oleh karyawan dan seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi, termasuk kuantitas output, kualitas output, durasi output pada kehadiran kerja, dan sikap kooperatif. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, kinerja pegawai akan berjalan efektif jika didukung oleh disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang cocok dengan karyawan perusahaan tersebut.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan saat melakukan aktivitas yang telah direncanakan sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu.

#### 2.1.4.1 Indikator Kinerja Karyawan

(Yang, 2021) mengatakan bahwa ada beberapa indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kinerja adalah tingkat baik buruknya seorang karyawan menangani pekerjaannya yang seharusnya memang dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah yang dilaksanakan seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, dan kecepatan bekerja seseorang yang menjadi patokan dari kuantitas kerja.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kewajiban seorang SDM untuk menanggung segala tugas yang telah diberikan perusahaan atau organisasi.

4. Kerjasama (Sikap kooperatif)

Kinerja yang baik tentu dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan bisa diajak bekerjasama satu sama lain, atau bisa diajak bekerja secara tim (team work). Karena apabila seorang karyawan tidak bisa bekerjasama dengan baik, maka kinerja atau hasil kerja yang mereka lakukan tidak akan maksimal.

5. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas (pekerjaan) yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan dilihat dari kualitas kerja yang

dihasilkan, serta bisa memaksimalkan waktu yang masih tersedia untuk aktivitas (pekerjaan) lain.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

Berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu serta kajian teoritis penelitian maka didapatkan penjelasan-penjelasan mengenai hubungan antara variabel-variabel independen terhadap variable dependen antara lain:

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja**

Spiritual sudah terbukti menjadi kekuatan yang sangat luar biasa untuk menciptakan seseorang yang memiliki akhlaqul karimah dan integritas yang mampu membangun masyarakat islam untuk mencapai puncak peradaban dan predikat khaira ummat (Tobroni, 2015). Karena itu implementasi kepemimpinan spiritual dalam suatu perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi yang didasarkan pada nilai-nilai religius atau spiritual yang pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja dengan baik. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi agar mematuhi berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang meliputi; adanya aturan atau regulasi, adanya pengikut kepatuhan, dan adanya sanksi bagi pelanggar (Mccarter, 2022). Kepemimpinan spiritual ini akan memunculkan beberapa perilaku yang berbeda dengan kepemimpinan yang lain, karena kepemimpinan dalam hal ini bukan hanya dipandang sebagai urusan terkait dengan sesama manusia melainkan juga terkait dengan urusan kepada “Tuhan” dengan demikian kepemimpinan spriritual akan menimbulkan disiplin kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jeon and Choi, 2020) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap disiplin kerja. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Wang *et al.*, 2019) mengatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja**

### 2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja

Sebagai mitra yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia atau karyawan. Suasana psikologis seorang karyawan sebagai individu sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan tugas ke karyawan. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Di dalam memotivasi pegawai, para pimpinan selain harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis pegawai agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi/instansi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan para karyawan. Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (upah/gaji, hubungan antar karyawan, supervisi teknis, kondisi kerja dan kebijaksanaan organisasi/instansi) apabila mendapat pemuasan maka akan menimbulkan motivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kapasitas

total output. Sedangkan pemenuhan kebutuhan yang dapat memotivasi karyawan (seperti prestasi, tanggung jawab, pengakuan, dan penghargaan) akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

Motivasi merupakan keinginan dan kebutuhan seseorang dalam bekerja di suatu organisasi/instansi. (Fernandes, 2018) mendefinisikan motivasi yaitu suatu dorongan yang ditetapkan oleh suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh seorang karyawan. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi disiplin kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fernandes, 2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Chintaloo and Mahadeo, 2013) mengatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

**H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja**

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan spiritual merupakan bentuk memobilisasi karyawan supaya bergabung mencapai aspirasi bersama, motivasi dapat mengembangkan budaya dan nilai-nilai untuk mempengaruhi karyawan (Fry, 2003). Dengan pemimpin yang menciptakan dan menerapkan nilai-nilai spiritual untuk memimpin orang lain dapat memberikan peningkatan kinerja melalui kontribusinya. Ketika pemimpin mampu membuat kondisi dimana karyawan sukarela dan bersungguh-sungguh

mengerahkan kemampuan yang mereka miliki baik tenaga dan pikiran serta soft skill, dalam pengawasan kepemimpinan yang tepat, maka kinerja yang telah ditetapkan akan tercapai oleh karyawan, bahkan bisa saja melampaui target atau capaian yang telah ditetapkan.

Beberapa peneliti telah mengusulkan kemungkinan korelasi antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan, karena karyawan yang merasakan spiritualitas lebih mungkin untuk membantu dan mendukung organisasi mereka dengan menunjukkan perilaku yang lebih inovatif atau kreatif (Jeon and Choi, 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yang, 2021) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Baykal and Zehir, 2018) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dan teori di atas maka penulis dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

(Fernandes, 2018) mengungkapkan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah suatu dorongan yang ditetapkan oleh suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh seorang karyawan. Cara yang tepat untuk memotivasi kerja seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang tersebut memperoleh rasa

keberhasilan dengan melakukan pekerjaan tersebut. Akhirnya orang tersebut akan terus termotivasi kerjanya untuk mewujudkan impiannya dalam rangka upaya pemuasan kebutuhan tingkat tingginya seperti keberhasilan dan pengakuan. Secara teori semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka akan semakin menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Javed *et al.*, 2014), hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Chien *et al.*, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari penjelasan dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang bisa disimpulkan oleh penulis adalah:

**H<sub>4</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kedisiplinan adalah fungsi penting dalam suatu hal manajemen sumber daya manusia, semakin tinggi disiplin karyawan maka semakin tinggi hasilnya yang dicapai (Mccarter, 2022). Disiplin kerja sangat perlu diterapkan di perusahaan supaya mengurangi sebuah resiko kegagalan dari tujuan perusahaan, dengan adanya disiplin kerja perusahaan akan semakin berkualitas dan terus maju. Kinerja karyawan yang tinggi adalah karyawan yang mengikuti peraturan dalam perusahaan dan mematuhi semua peraturan sehingga kedisiplinan kerja tercipta dan membawa dampak yang baik untuk perusahaan. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan

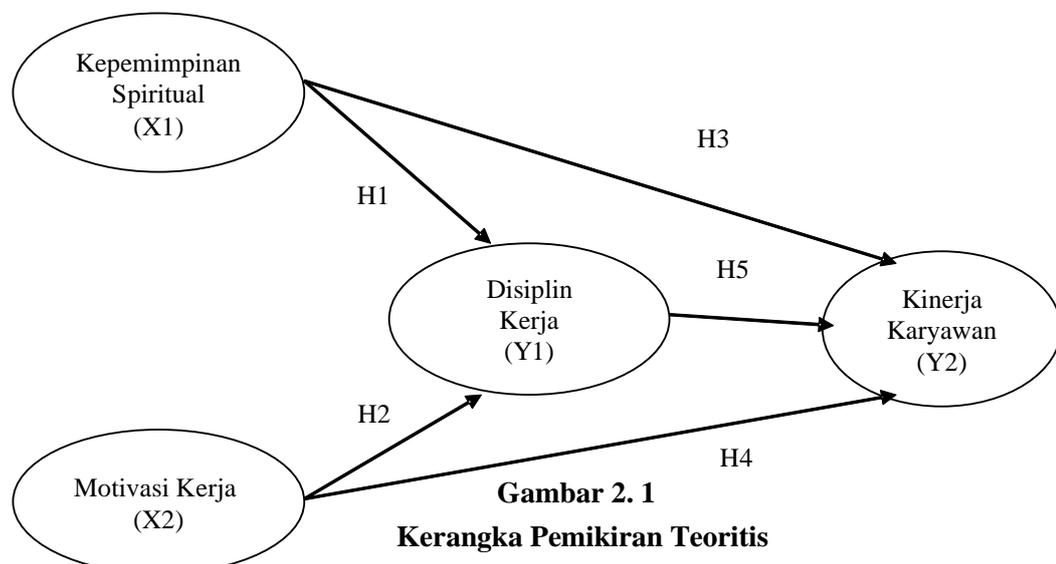
*manager* untuk melakukan komunikasi dengan para karyawan supaya karyawan bersedia mengubah perilaku individu dan meningkatkan kesadaran serta kesediaan individu mematuhi peraturan dan norma-norma sosial dalam perusahaan (Anthony, 2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mccarter, 2022) menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Anthony, 2017) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang bisa disimpulkan oleh penulis adalah:

**H<sub>5</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan beberapa teori yang menyatakan adanya keterkaitan antara kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening, maka kerangka pemikiran teoritis yang dapat dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini berjenis eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori bertujuan menguji serta menjelaskan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui uji hipotesis yang diajukan (Singarimbun and Effendi, 2006). Dimana penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan. Adapun Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Kerja sebagai variabel independen, sedangkan Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen yang dimana Disiplin Kerja juga sebagai variabel intervening.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut (Indriantoro & Supomo, 2018) populasi adalah sekumpulan orang, atau segala objek yang memiliki karakteristik-karakteristik tertentu. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan-karyawan PT Sarana Tegal Intijaya sejumlah 105 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

(Bungin, 2017) mendefinisikan sampel sebagai anggota-anggota populasi dalam jumlah tertentu yang mampu mewakili keseluruhan populasi.

### 3.2.2.1 Metode Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan sampel pada penelitian ini adalah teknik sensus sampling yaitu dengan cara mengambil sampel dari semua anggota dari populasi, yaitu seluruh karyawan PT Sarana Tegal Intijaya yang berjumlah 105 orang. Adapun definisi sensus sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017).

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### 1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sampel penelitian serta berhubungan langsung terhadap masalah penelitian disebut sebagai data primer / *primary data* (Nasution, 2009). Data primer bersumber langsung dari responden serta didapatkan melalui lembaran kuesioner mengenai indikator setiap variabel penelitian, yaitu: Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

#### 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari sampel penelitian melalui jurnal-jurnal, buku, maupun dokumen-dokumen / artikel ilmiah disebut sebagai data sekunder (Sugiyono, 2017). Data sekunder diperlukan untuk menambah informasi-informasi penelitian dalam periode waktu tertentu terkait variabel-variabel penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data diartikan sebagai tata cara yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data-data penelitian sesuai dengan permasalahan

yang menjadi bahan penelitian. Permasalahan pada penelitian ini merujuk pada implikasi sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan. Maka dari itu metode pengumpulan data yang paling tepat untuk digunakan adalah metode kuesioner.

#### 1. Metode Kuesioner

Metode kuesioner dilakukan dengan cara menyebarkan sejumlah kuesioner atau daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017). Hasil jawaban tersebut kemudian diolah secara statistik untuk memperoleh kesimpulan dari setiap hipotesis yang diajukan. Penyebaran daftar kuesioner dilakukan dengan cara peneliti memberikan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang kemudian diisi oleh responden. Dalam hal ini menggunakan kuesioner yang ditulis di selembar kertas dengan format tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Hanya ada satu jenis pertanyaan pada metode kuesioner ini yaitu pertanyaan tertutup (Kuncoro, 2003).

- Pertanyaan tertutup mengharuskan responden untuk menjawab kuesioner sesuai dengan ketentuan peneliti (penilaian angka).

Untuk memudahkan pengisian jawaban kuesioner yang dibagikan, digunakan metode pengisian berdasarkan Skala Likert. Artinya setiap pertanyaan pada kuesioner cukup dijawab dengan cara memilih angka 1 sampai 5 dengan keterangan sebagai berikut:

**Tabel 3. 3**  
**Nilai Skala Likert**

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

**Keterangan**

STS : Sangat Tidak Setuju (Poin 1)

TS : Tidak Setuju (Poin 2)

N : Netral (Poin 3)

S : Setuju (Poin 4)

SS : Sangat Setuju (Poin 5)

**3.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

Berikut tabel penjelasan mengenai definisi operasional disertai indikator dari setiap variable penelitian:



Tabel 3. 4

## Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Keterangan	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan Spiritual	Kepemimpinan Spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin bawahannya dengan hati nurani yang didasari dengan etika religious.	1. Vision 2. Hope / Faith 3. Altruistic Love 4. Meaning / Calling 5. Membership (Fry, 2003)	Likert 1-5
2.	Motivasi Kerja	Motivasi Kerja adalah pendorongan pribadi seseorang sehingga muncul timbulnya jiwa ingin bekerja lebih baik dari sebelumnya untuk pencapaian tujuan.	1. Penghargaan 2. Pengakuan dan Keamanan 3. Kenyamanan Tempat Kerja (Fernandes, 2018)	Likert 1-5
3.	Disiplin Kerja	Bentuk kesadaran dalam diri individu untuk mematuhi dan menaati segala aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai prestasi kerja yang baik dan dengan harapan dapat mewujudkan tujuan dari suatu organisasi.	1. Ketaatan pada peraturan perusahaan 2. Kehadiran 3. Ketaatan pada standar kerja 4. Tingkat kewaspadaan tinggi 5. Bekerja etis (Mccarter, 2022)	Likert 1-5
4.	Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang dicapai karyawan dari sisi kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan ketetapan organisasi atau perusahaan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggung jawab 4. Kerjasama (Sikap kooperatif) 5. Ketepatan Waktu (Yang, 2021)	Likert 1-5

## 3.6 Teknik Analisis Data

### 3.6.1 Uji Instrumen

#### 3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kecermatan instrumen pengukuran yaitu kuesioner dalam pengumpulan data penelitian. Menurut (Ghozali, 2011) valid tidaknya kuesioner dapat dilihat dari kemampuan kuesioner dalam mengungkapkan sesuatu yang diukur melalui kuesioner tersebut yaitu indikator variabel penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui penghitungan korelasi dari poin jawaban setiap kuesioner terhadap total poin jawaban seluruh kuesioner dengan menggunakan bantuan aplikasi pengolah data SPSS. Berikut kriteria pengambilan keputusan uji validitas:

- a. Apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (nilai signifikansi 5 %), maka kuesioner penelitian termasuk valid.
- b. Apabila nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (nilai signifikansi 5 %), maka kuesioner penelitian tidak valid.

#### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

(Ghozali, 2011) menyatakan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi kuesioner apabila dilakukan pengujian berkali-kali. Apabila tetap menunjukkan hasil yang sama atau konsisten maka kuesioner tergolong reliabel, apabila ternyata mengalami perubahan hasil maka kuesioner tersebut tidak reliabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *alpha* dari hasil statistik data dengan ketentuan:

- a. Apabila nilai  $Alpha > 0,6$  maka kuesioner penelitian termasuk kedalam kuesioner yang reliabel (konsisten).
- b. Apabila nilai  $Alpha < 0,6$  maka kuesioner penelitian tidak termasuk kedalam kuesioner reliabel (tidak konsisten).

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui persebaran data pada model regresi yang digunakan apakah data-data tersebut terdistribusi normal atau tidak terdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang persebaran datanya terdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan grafik uji Kolmogorov-Smirnov dengan ketentuan:

- a. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data pada model regresi terdistribusi normal.
- b. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data pada model regresi tidak terdistribusi normal.

#### 3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan menguji ada tidaknya korelasi antara variabel-variabel independen atau sering disebut sebagai gejala multikolinearitas pada model regresi. Kriteria pengambilan keputusan uji multikolinearitas didasarkan pada nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan:

- a. Apabila nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi gejala multikolinearitas.
- b. Apabila nilai VIF  $> 10$  maka terjadi gejala multikolinearitas.

### 3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian residu di dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji park. Uji Park merupakan salah satu cara untuk menguji heteroskedastisitas pada data pada variabel didalam penelitian dengan meregresikan nilai logaritma natural dari residual kuadrat ( $\ln U^2_i$ ). Tujuan dilakukan Uji Park adalah untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas pada error. Dimana pengujiannya dilakukan melalui regresi antara variabel bebas dengan error, dengan ketentuan :

- a. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.
- b. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3.6.3 Uji Analisis Regresi

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila terjadi perubahan nilai dari variabel-variabel independent (Sugiyono, 2017). Persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan:

a)  $X_1$  = Kepemimpinan Spiritual

b)  $X_2$  = Motivasi Kerja

- c)  $Y_1$  = Disiplin Kerja
- d)  $Y_2$  = Kinerja Karyawan
- f.)  $b_1, b_3$  = Koefisien regresi berganda
- g.)  $e$  = Nilai-nilai variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.4.1 Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji seberapa besar nilai pengaruh langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individu. Ketentuan pengambilan keputusan pada uji t adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai t hitung  $>$  t tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05 maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sehingga diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ( $H_0$ ) diterima dan ( $H_a$ ) ditolak.
- b. Apabila nilai t hitung  $<$  t tabel dan nilai signifikansi  $>$  0,05 maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sehingga diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) diterima.

#### 3.6.4.2 Uji F

Uji F digunakan untuk menganalisa apakah model regresi penelitian yang digunakan terbukti *fit* atau layak untuk digunakan sebagai model penelitian atau justru sebaliknya. Uji F pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai signifikansi uji F dengan kriteria :

- a. Apabila nilai signifikansi uji  $F < 0,05$  maka model regresi penelitian yang digunakan termasuk *fit* atau layak.
- b. Apabila nilai signifikansi uji  $F > 0,05$  maka model regresi penelitian yang digunakan tidak *fit* atau tidak layak untuk dijadikan sebagai model penelitian (Ghozali, 2011).

#### 3.6.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen penelitian. Hasil keputusan uji koefisien determinasi didasarkan pada nilai *R-Squared* dari masing-masing model regresi dengan ketentuan:

- a. Apabila nilai *R-Squared* semakin mendekati angka 1 atau 100% maka kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen semakin kuat.
- b. Apabila nilai *R-Squared* semakin menjauhi angka 1 atau 100% maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin lemah.

#### 3.6.4.4 Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk menguji kemampuan variabel intervening penelitian dalam memediasi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji sobel juga digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen melalui nilai koefisien beta sobel. Dalam penelitian ini yang bertindak sebagai variabel intervening adalah disiplin kerja yang memediasi kepemimpinan spiritual dan

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Uji sobel diukur menggunakan kombinasi kalkulasi sobel dan analisis jalur dengan ketentuan kalkulasi sobel:

- a. Apabila nilai *two tailed probability*  $< 0,05$  dan  $t$  hitung sobel  $> t$  tabel maka variabel disiplin kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Apabila nilai *two tailed probability*  $> 0,05$  dan  $t$  hitung sobel  $< t$  tabel maka variabel disiplin kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai gambaran umum deskriptif responden penelitian supaya mendukung analisis kuantitatif. Data penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung terhadap 105 responden yang merupakan karyawan PT Sarana Tegal Intijaya, dapat diketahui gambaran tentang jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

#### Demografi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	80	77%
Perempuan	25	23%
Usia		
< 20 tahun	12	11%
20 – 30 tahun	50	48%
30 – 40 tahun	21	20%
> 40 tahun	22	21%
Pendidikan Terakhir		
SMA / SMK	81	77%
D3	5	5%
S1	19	18%

Sumber : Data primer diolah 2022

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwasanya mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya adalah laki-laki dengan jumlah 80 karyawan dengan persentase 77%

dari seluruh karyawan, hal tersebut memang benar adanya karena dalam perusahaan manufaktur dan juga mendistribusikan bahan-bahan bangunan ke berbagai toko bangunan di wilayah Tegal dan sekitarnya mayoritas karyawannya adalah laki-laki. Karena dibutuhkan tenaganya seperti dibagian produksi, menjadi sopir, kernet, tukang servis, staf gudang, bongkar muat barang, dan juga dibagian office, sehingga sisanya adalah perempuan.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa usia karyawan terbanyak pada PT Sarana Tegal Intijaya adalah 20 – 30 tahun dengan jumlah 50 karyawan dengan persentase 48% angka tersebut bisa besar karena di usia tersebut masih sangat produktif sehingga kebanyakan karyawan yang usia 20 – 30 adalah bidang kebersihan, kernet, produksi, dan office. Selanjutnya yang terbanyak kedua adalah karyawan yang berusia > 40 tahun dengan jumlah 22 karyawan dengan persentase 21%, usia diatas 40 tahun memang banyak karena dari sopir-sopir yang ada diharuskan mempunyai pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Sedangkan yang paling sedikit adalah karyawan yang berusia < 20 tahun dengan jumlah 12 karyawan dan 11% dari total karyawan, usia dibawah 20 tahun memang sedikit karena perannya hanya dibutuhkan seperti menjadi kernet dan OB.

Diketahui juga pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya adalah SMA/SMK dengan jumlah 81 karyawan dengan persentase 77%, angka tersebut memanglah sepadan karena dalam perusahaan manufaktur yang dalam hal ini adalah bahan bangunan itu sangat dibutuhkan tenaganya. Terlepas dari itu taraf pendidikan sangatlah berperan penting guna menyusun strategi-strategi perusahaan kedepan. Hal tersebut bisa

dilihat di bagian office perusahaan mayoritas adalah pendidikan S1. Sedangkan pendidikan terakhir karyawan yang paling sedikit adalah D3 dengan jumlah 5 karyawan atau 5% dari total persentase.

#### 4.2 Deskripsi Variabel

Dari 105 jawaban responden mengenai model empirik kinerja karyawan dan disiplin kerja berbasis kepemimpinan spiritual serta motivasi kerja memiliki banyak pendapat, menurut (Sugiyono, 2017) yang dimaksud dengan rentan skala adalah analisis data setelah data dari semua responden terkumpul. Aktivitas dalam analisis ini yaitu dengan cara mengelompokkan data dari responden dengan semua variabel, mentabulasikan data dari semua responden pada variabel, menampilkan data dari setiap variabel yang diamati dan diteliti oleh penulis, dengan perhitungan untuk menjawab dari rumusan masalah dan melakukan pengujian untuk penelitian. Selanjutnya peneliti menggunakan rentang skala sebagai kriteria penjabaran jawaban dari responden. Untuk mengukur dan mencari rentang skala bisa diperoleh dengan rumus berikut ini :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$= \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa selisih skala sebesar 1,33 selanjutnya penulis menggunakan deskripsi kategori yaitu :

- 1,00 – 2,33 = Rendah
- 2,34 – 3,67 = Sedang
- 3,68 – 5,00 = Tinggi

Deskripsi kategori tersebut dipakai untuk menjabarkan jawaban dari responden pada masing-masing variabel yaitu sebagai berikut :

#### 4.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan jawaban responden yang berjumlah 105 karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya dapat dibedakan jawaban dari responden berdasarkan variabel yang diajukan oleh peneliti, dibawah ini adalah deskripsi dan penjabaran dari variabel kepemimpinan spiritual.

**Tabel 4.2**

#### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual**

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>	<b>Temuan Lapangan</b>
<i>Vision</i>	3,28	0,490	Pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya memiliki visi yang jelas dalam pencapaian tujuan perusahaan.
<i>Hope / Faith</i>	3,38	0,488	Pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya selalu mengarahkan karyawannya agar dapat bekerja lebih baik.
<i>Altruistic Love</i>	3,34	0,552	Pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya selalu menasehati para karyawannya jika terjadi masalah dalam pekerjaan.
<i>Meaning / Calling</i>	3,30	0,479	Pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya selalu memiliki empati terhadap para karyawannya.
<i>Membership</i>	3,39	0,490	Pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya memiliki hubungan yang harmonis dengan para karyawan.
Rata - rata	3,33		

Sumber : Data primer diolah 2022

Dari tabel diatas bisa dijabarkan bahwasanya rata-rata dari jawaban responden adalah 3,33 atau bisa diambil kesimpulan bahwa tingkat kepemimpinan

spiritual pimpinan PT Sarana Tegal Intijaya adalah tergolong dalam kategori sedang atau dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan spiritual sudah diterapkan dengan baik oleh para pimpinan PT Sarana Tegal Intijaya, angka tersebut masuk dalam interval yang kedua yaitu 2,34 – 3,67. Dari rata-rata nilai responden pada variabel kepemimpinan spiritual yang terbesar adalah pada indikator *membership*, dengan jumlah 3,39, angka tersebut masuk kategori sedang karena masuk dalam interval 2,34 – 3,67, dengan standar deviasi 0,490 hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Sarana Tegal Intijaya memiliki hubungan yang harmonis dengan para karyawan.

#### **4.2.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Berdasarkan jawaban responden yang berjumlah 105 pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya dapat dibedakan jawaban dari responden berdasarkan variabel yang diajukan oleh peneliti, dibawah ini adalah deskripsi dan penjabaran dari variabel Motivasi Kerja.

Dari tabel dibawah bisa dijabarkan bahwasanya rata-rata dari jawaban responden adalah 3,42 atau bisa diambil kesimpulan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan PT Sarana Tegal Intijaya adalah tergolong dalam kategori sedang karena masuk dalam interval yang kedua yaitu 2,34 – 3,67, yang berarti para karyawan memiliki motivasi kerja yang cukup baik dalam bekerja. Dari deskripsi variabel motivasi kerja yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah pada indikator penghargaan yaitu dengan jumlah 3,51, angka tersebut masuk dalam kategori sedang karena masuk dalam interval 2,34 – 3,67, dengan standar deviasi 0,637, angka tersebut bisa cukup tinggi karena karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya

mayoritas prioritasnya dalam bekerja adalah untuk mendapatkan gaji agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal itu wajar karena memang sebagai manusia pasti memiliki kebutuhan tersendiri dalam hidupnya, apalagi bagi yang sudah berkeluarga. Sehingga wajar ketika indikator penghargaan menjadi indikator yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi dalam variabel ini.

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Indikator	Mean	Standar Deviasi	Temuan Lapangan
Penghargaan	3,51	0,637	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya mayoritas prioritasnya dalam bekerja adalah untuk mendapatkan gaji agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.
Pengakuan dan Keamanan	3,43	0,719	Mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya semakin termotivasi dalam bekerja ketika mendapatkan pengakuan dan keamanan dari perusahaan.
Kenyamanan Tempat Kerja	3,33	1,006	Mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya semakin termotivasi dalam bekerja ketika mendapatkan kenyamanan tempat kerja dalam bekerja.
Rata - rata			3,42

Sumber : Data primer diolah 2022

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Berdasarkan jawaban responden yang berjumlah 105 karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya dapat dibedakan jawaban dari responden berdasarkan variabel yang diajukan oleh peneliti, dibawah ini adalah deskripsi dan penjabaran dari variabel disiplin kerja.

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Variabel Disiplin Kerja**

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>	<b>Temuan Lapangan</b>
Ketaatan pada peraturan perusahaan	3,39	0,490	Mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya taat dan patuh terhadap peraturan perusahaan.
Kehadiran	3,45	0,537	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya memiliki tingkat kehadiran yang baik dalam bekerja.
Ketaatan pada standar kerja	3,36	0,521	Mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya selalu taat pada standar kerja yang diberikan perusahaan.
Tingkat kewaspadaan tinggi	3,30	0,458	Mayoritas karyawan PT Sarana Tegal Intijaya memiliki tingkat kewaspadaan tinggi dalam bekerja.
Bekerja etis	3,30	0,521	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya selalu menjalin interaksi yang baik dan sopan terhadap atasan maupun rekan kerja dalam bekerja.
Rata - rata			3,36

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel disiplin kerja sebesar 3,36, yang berada pada interval antara 2,34 – 3,67 atau dalam kategori sedang, artinya responden menilai bahwa disiplin kerja karyawan PT Sarana Tegal Intijaya sudah cukup baik, yaitu karyawan memiliki tingkat kehadiran yang baik. Selain itu, karyawan juga taat terhadap peraturan yang ada dan taat terhadap standar kerja yang ditentukan perusahaan. Ditambah lagi, karyawan juga memiliki tingkat kewaspadaan yang cukup tinggi serta bekerja dengan etika yang baik. Berdasarkan jawaban atas lima item pertanyaan didapatkan nilai tertinggi sebesar 3,45 pada indikator kehadiran, dengan standar deviasi 0,537.

Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan PT Sarana Tegal Intijaya memiliki tingkat kehadiran yang baik dalam bekerja. Sedangkan penilaian terendah didapatkan pada indikator tingkat kewaspadaan tinggi, dengan nilai sebesar 3,30, atau masih dalam kategori sedang, dengan standar deviasi 0,458. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan memiliki tingkat kewaspadaan yang cukup tinggi, namun ada beberapa karyawan yang terkadang lalai atau kurang waspada dalam bekerja.

#### **4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan jawaban responden yang berjumlah 105 karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya dapat dibedakan jawaban dari responden berdasarkan variabel yang diajukan oleh peneliti, dibawah ini adalah deskripsi dan penjabaran dari variabel kinerja karyawan.

Dari tabel dibawah bisa dijabarkan bahwasanya rata-rata dari jawaban responden adalah 3,33 atau bisa diambil kesimpulan bahwa tingkat kinerja karyawan PT Sarana Tegal Intijaya adalah tergolong dalam kategori sedang karena masuk dalam interval yang kedua yaitu 2,34 – 3,67, artinya PT Sarana Tegal Intijaya memiliki karyawan dengan kinerja yang cukup baik. Nilai rata-rata terbesar adalah pada indikator ketepatan waktu dengan jumlah 3,42, angka tersebut masuk kategori sedang karena masuk dalam interval 2,34 – 3,67, dengan standar deviasi 0,769, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Sarana Tegal Intijaya selalu melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dengan tepat waktu. Artinya kinerja karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya sudah cukup baik.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Mean	Standar Deviasi	Temuan Lapangan
Kualitas	3,29	0,514	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya sudah bekerja sesuai dengan standar kualitas kerja yang ditetapkan perusahaan.
Kuantitas	3,38	0,488	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya sudah bekerja sesuai dengan standar kuantitas kerja yang ditetapkan.
Tanggung jawab	3,29	0,514	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
Kerjasama (Sikap kooperatif)	3,31	0,560	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya bisa diajak bekerjasama dengan baik atau bekerja secara tim (team work).
Ketepatan Waktu	3,42	0,769	Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.
Rata - rata			3,33

Sumber : Data primer diolah 2022

### 4.3 Uji Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas diperoleh dengan cara mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Hasil korelasi bagian total inilah yang diuji signifikansinya untuk menentukan valid atau tidaknya item tersebut terhadap faktornya item yang mempunyai korelasi positif diatas nilai r kritis tabel, dengan kata lain bahwa :

- Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  dengan taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa item tersebut valid.

- Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  dengan taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa item tersebut tidak valid.

Uji validitas dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut :

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	sig	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual	X1.1	0,784	0,000	Valid
	X1.2	0,629	0,000	Valid
	X1.3	0,727	0,000	Valid
	X1.4	0,765	0,000	Valid
	X1.5	0,705	0,000	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0,568	0,000	Valid
	X2.2	0,480	0,000	Valid
	X2.3	0,700	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Y1.1	0,630	0,000	Valid
	Y1.2	0,751	0,000	Valid
	Y1.3	0,733	0,000	Valid
	Y1.4	0,625	0,000	Valid
	Y1.5	0,710	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,625	0,000	Valid
	Y2.2	0,603	0,000	Valid
	Y2.3	0,529	0,000	Valid
	Y2.4	0,680	0,000	Valid
	Y2.5	0,627	0,000	Valid

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Dari tabel 4.6 mengenai uji validitas bisa dilihat bahwasanya hasil r hitung dari keempat variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari pada r tabel

(0,1918), maka bisa dikatakan semua pertanyaan dari kuesioner yang diajukan oleh peneliti kepada responden pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui seberapa jauh tingkat konsistensi atau kemantapan hasil pengukuran apabila dilakukan secara berulang terhadap gejala yang sama dan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien *alpha* (Cronbach), dalam penelitian ini digunakan rumus *Alpha Cronbach* reliabilitas minimal 0,60 adalah reliabel (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila nilai  $\alpha > 0,60$  maka kuesioner dikatakan handal atau reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dijelaskan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabel	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual	0,785	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,676	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja	0,775	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,736	0,60	Reliabel

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Dari tabel 4.7 mengenai uji reliabilitas bisa dilihat bahwasanya hasil dari *Alpha* keempat variabel menunjukkan angka lebih besar dari pada 0,60. Maka bisa dikatakan bahwa semua pertanyaan dari kuesioner yang diajukan oleh peneliti

kepada responden pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya adalah reliabel, layak untuk digunakan.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan melalui uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* adalah dengan melihat nilai signifikansi, jika sig. > 0,05 maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Uji Kolmogorov-Smirnov**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,87154335
Most Extreme Differences	Absolute	0,077
	Positive	0,067
	Negative	-0,077
Test Statistic		0,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,138 <sup>c</sup>

Sumber : (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Model 2

Tabel 4.9

## Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,84862503
Most Extreme Differences	Absolute	0,078
	Positive	0,078
	Negative	-0,075
Test Statistic		0,078
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,129 <sup>c</sup>

Sumber : (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.8 dan 4.9 menunjukkan nilai signifikansi 0,138 dan 0,129 yang artinya lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi antar variabel independen yang dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 10% (0,10) dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen.

**Tabel 4.10**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Model 1**

No	Model Regresi	Collinearity Tolerance	Statistics VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,616	1,624	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Motivasi Kerja (X2)	0,616	1,624	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: (Output SPSS) data primer diolah 2022

**Tabel 4.11**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Model 2**

No	Model Regresi	Collinearity Tolerance	Statistics VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,441	2,265	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Motivasi Kerja (X2)	0,345	2,898	Tidak terjadi multikolinieritas
3	Disiplin Kerja (Y1)	0,248	4,036	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: (Output SPSS) data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.10 dan 4.11 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk semua variabel lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian residu di dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji park. Uji Park merupakan salah satu cara untuk menguji heteroskedastisitas pada data pada variabel didalam penelitian dengan meregresikan nilai logaritma natural dari residual kuadrat ( $\ln U^2_i$ ). Tujuan dilakukan Uji Park adalah untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas pada error. Dimana pengujiannya dilakukan melalui regresi antara variabel bebas dengan error, dengan ketentuan :

- a. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.
- b. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

**Tabel 4.12**

#### Uji Heteroskedastisitas

#### Model 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,240	1,757		-0,706	0,482
	X1	0,026	0,131	0,025	0,196	0,845
	X2	-0,051	0,167	-0,038	-0,303	0,763

Sumber : (Output SPSS) Data primer diolah 2022

**Tabel 4.13**  
**Uji Heterokedastisitas**  
**Model 2**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0,001	0,004		-0,283	0,778
	X1	4,295	0,000	0,143	0,728	0,469
	X2	-0,084	0,058	-0,284	-1,456	0,149
	Y1	0,090	0,053	0,446	1,699	0,092

Sumber : (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.12 dan 4.13 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi > 0,05, maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

#### 4.5 Uji F

Uji F digunakan untuk menganalisa apakah model regresi penelitian yang digunakan terbukti *fit* atau layak untuk digunakan sebagai model penelitian atau justru sebaliknya. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- Jika probabilitas atau signifikansi > 0,05, maka variabel independen bersama-sama tidak berpengaruh simultan terhadap variabel dependen.
- Jika probabilitas atau signifikansi < 0,05, maka variabel independen bersama-sama berpengaruh simultan terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.14****Uji F**

Persamaan	Independen	Dependen	F hitung	F tabel	Sig.
Model 1	Kepemimpinan Spiritual (X1)	Disiplin Kerja (Y1)	154,815	3,09	0,000
	Motivasi Kerja (X2)				
Model 2	Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kinerja Karyawan (Y2)	109,559	3,09	0,000
	Motivasi Kerja (X2)				
	Disiplin Kerja (Y1)				

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.14 pada model 1 menunjukkan hasil uji F hitung = 154,815 > F tabel = 3,09 dengan nilai signifikansi 0,000 < nilai probabilitas F ( $\alpha = 0,05$ ). Artinya bahwa Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Disiplin Kerja (Y1).

Sedangkan pada model 2 diperoleh nilai F hitung = 109,559 > F tabel 3,09 dengan nilai signifikansi 0,000 < nilai probabilitas F ( $\alpha = 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (Y1) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi 1 dan 2 tergolong baik dan mampu digunakan dalam penelitian selanjutnya.

#### 4.6 Uji Analisis Regresi

Pada analisis regresi linier berganda merupakan hubungan secara linier antara dua variabel atau lebih. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, karena variabel independen yang digunakan lebih dari satu.

**Tabel 4.15**  
**Uji Persamaan Regresi 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	TOTAL_X1	0,387	0,061	0,399	6,346	0,000
	TOTAL_X2	0,697	0,078	0,562	8,945	0,000

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Dari tabel 4.15 uji regresi berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Persamaan Model 1:  $Y_1 = 0,399 X_1 + 0,562 X_2 + e$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) Terhadap Disiplin Kerja (Y1)

Kepemimpinan Spiritual (X1) pada persamaan 1 diperoleh angka sebesar 0,399 yang menunjukkan berpengaruh positif, artinya jika tingkat Kepemimpinan Spiritual (X1) yang diberikan kepada karyawan semakin tinggi, maka akan semakin baik pula Disiplin Kerja (Y1) yang dimiliki oleh karyawan. Begitupun sebaliknya, jika Kepemimpinan Spiritual (X1) rendah, maka akan semakin rendah pula tingkat Disiplin Kerja (Y1) yang

dimiliki oleh seorang karyawan. Dengan asumsi bahwa variabel lain yaitu dalam kondisi konstan atau sama dengan nol.

2. Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) Terhadap Disiplin Kerja (Y1)

Koefisien variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y1) sebesar 0,562 artinya Motivasi Kerja (X2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y1). Semakin tinggi tingkat Motivasi Kerja (X2) seorang karyawan maka akan meningkatkan Disiplin Kerja (Y1).

**Tabel 4.16**  
**Uji Persamaan Regresi 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	TOTAL_X1	0,332	0,070	0,342	4,716	0,000
	TOTAL_X2	0,479	0,102	0,386	4,706	0,000
	TOTAL_Y1	0,242	0,097	0,242	2,501	0,014

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.16, persamaan regresi model 2 sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Model 2: } Y_2 = 0,342 X_1 + 0,386 X_2 + 0,242 Y_1 + e$$

1. Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Koefisien variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,342 yang artinya Kepemimpinan Spiritual (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Spiritual (X1) yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y2).

2. Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,386 yang berarti berpengaruh positif, artinya jika tingkat Motivasi Kerja (X2) seorang karyawan semakin tinggi, maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y2). Atau dengan kata lain Motivasi Kerja (X2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

3. Koefisien Regresi Variabel Disiplin Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Disiplin Kerja (Y1) pada persamaan regresi 2 memiliki nilai 0,242 angka tersebut bernilai positif, artinya jika Disiplin Kerja (Y1) seorang karyawan semakin baik, maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y2).

#### 4.7 Uji t

Uji t pada dasarnya yaitu dengan menunjukkan seberapa jauh dari pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan berbagai variasi variabel independen (Ghozali, 2011). Uji hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan didalam studi ini terbukti diterima atau tidak. Metode analisa hipotesis parsial pada penelitian ini adalah metode nilai signifikansi uji t (*p-value*) dengan kriteria apabila nilai signifikansi  $t < \text{nilai } p\text{-value} < 0,05$  maka hipotesis dapat diterima. Apabila nilai signifikansi  $t > \text{nilai } p\text{-value} >$

0,05 maka hipotesis ditolak (Ghozali, 2011). Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji t**

Persamaan	Variabel	Standarized Coefficients Beta	t hitung	t tabel	Sig.
Model 1	Kepemimpinan Spiritual	0,399	6,346	1,983	0,000
	Motivasi Kerja	0,562	8,945	1,983	0,000
Model 2	Kepemimpinan Spiritual	0,342	4,716	1,983	0,000
	Motivasi Kerja	0,386	4,706	1,983	0,000
	Disiplin Kerja	0,242	2,501	1,983	0,014

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan pada tabel 4.17 diperoleh hasil uji sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja diperoleh dengan nilai t hitung = 6,346 dan tingkat signifikansi 0,000. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung  $6,346 > t$  tabel 1,983, dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis pertama yang menyatakan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja dapat diterima.
2. Nilai signifikansi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja diperoleh dengan nilai t hitung = 8,945 dan tingkat signifikansi 0,000. Dari

hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $8,945 > t$  tabel  $1,983$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis kedua yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja diterima.

3. Nilai signifikansi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dengan nilai  $t$  hitung  $= 4,716$  dan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $4,716 > t$  tabel  $1,983$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.
4. Nilai signifikansi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dengan nilai  $t$  hitung  $= 4,706$  dan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $4,706 > t$  tabel  $1,983$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis keempat yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.
5. Nilai signifikansi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dengan nilai  $t$  hitung  $= 2,501$  dan tingkat signifikansi  $0,014$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $2,501 > t$  tabel  $1,983$  dan tingkat signifikansi  $0,014 < 0,05$ . Artinya bahwa hipotesis kelima yang menyatakan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.

#### 4.8 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen penelitian. Metode uji koefisien determinasi pada studi ini adalah metode nilai *Adjusted R-Square* dengan kriteria apabila nilai *Adjusted R-Square* semakin dekat selisihnya dengan angka 1 atau 100% maka kapabilitas variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin kuat. Apabila nilai *Adjusted R-Square* semakin jauh selisihnya dengan angka 1 atau 100% maka kapabilitas variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin lemah.

**Tabel 4.18**  
**Uji Koefisien Determinasi**

Model 1		
Independen	Dependen	Adjusted R Square
Kepemimpinan Spiritual	Disiplin Kerja	0,747
Motivasi Kerja		

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

**Tabel 4.19**  
**Uji Koefisien Determinasi**

Model 2		
Independen	Dependen	Adjusted R Square
Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Karyawan	0,758
Motivasi Kerja		
Disiplin Kerja		

Sumber: (Output SPSS) Data primer diolah 2022

Berdasarkan pada tabel 4.18 dan 4.19 hasil uji koefisien determinasi model regresi 1 diperoleh nilai *R-Square* 0,747 atau 74,7%. Artinya Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Disiplin Kerja sebesar 74,7%. Sementara 25,3% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian.

Sedangkan pada model regresi 2 diperoleh nilai *R-Square* 0,758 atau 75,8%. Artinya bahwa Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Karyawan sebesar 75,8%. Sementara 24,2% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian.

#### 4.9 Uji Sobel

Hasil uji sobel dalam penelitian ini dijabarkan pada gambar sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja

**Tabel 4.20**



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

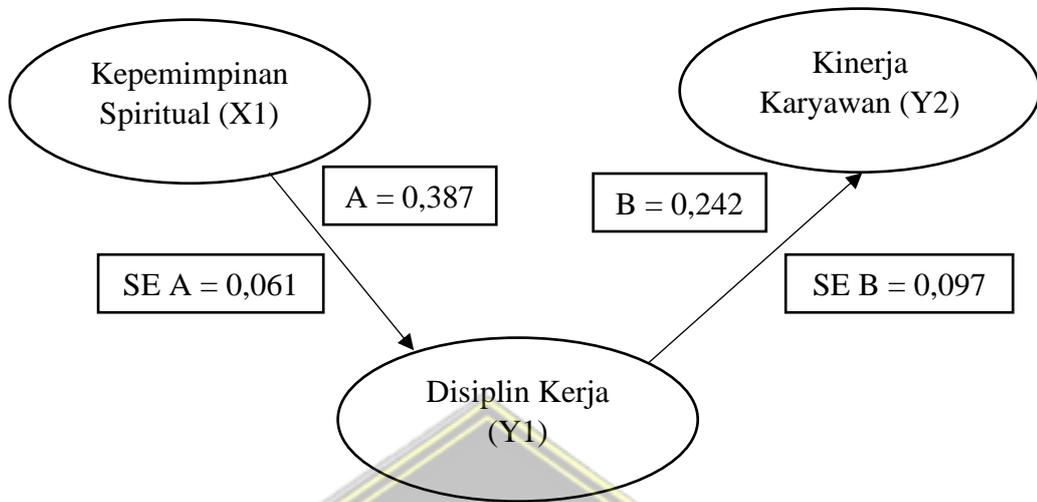
**Calculate!**

**Sobel test statistic: 2.32177495**

**One-tailed probability: 0.01012253**

**Two-tailed probability: 0.02024506**

Gambar 4.1

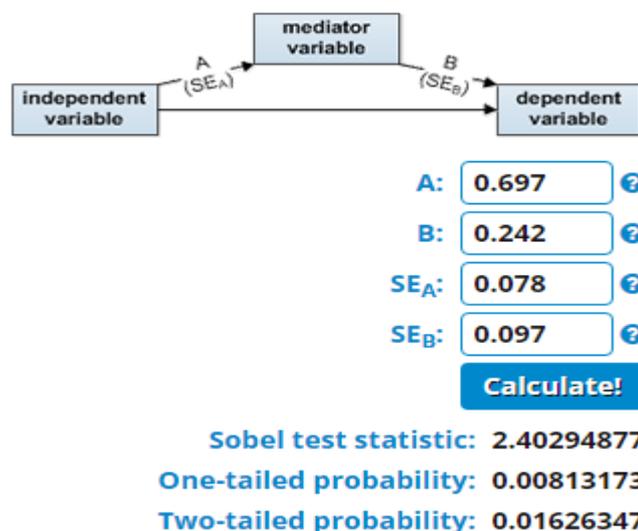


### Hasil Uji Sobel

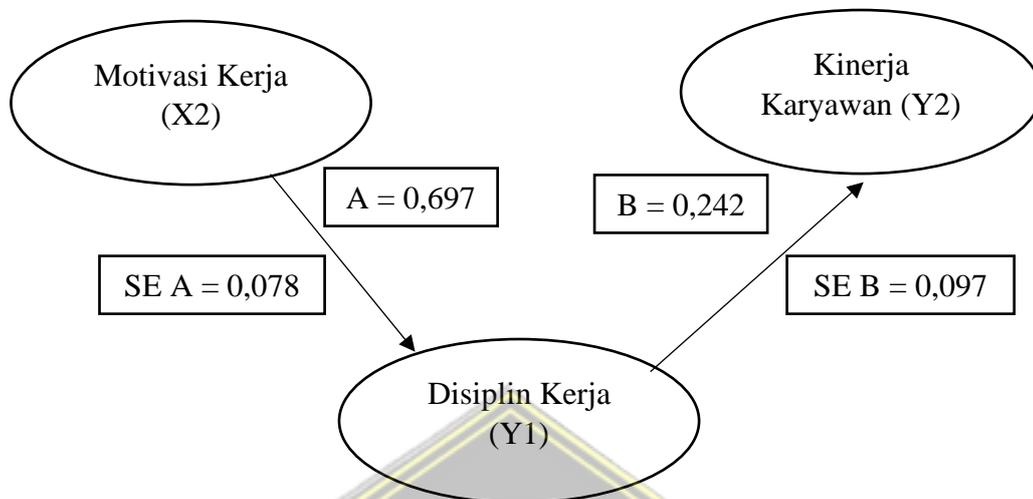
Pada tabel 4.20 dan gambar 4.1 dapat dilihat bahwa nilai  $t$  hitung sobel sebesar 2,32 yang berarti lebih besar dari  $t$  tabel 1,98 ( $2,32 > 1,98$ ) dan nilai signifikansinya  $0,02 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Karyawan, atau Disiplin Kerja bisa menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja

Tabel 4.21



Gambar 4.2



#### Hasil Uji Sobel

Pada tabel 4.21 dan gambar 4.2 dapat dilihat bahwa nilai  $t$  hitung sobel sebesar 2,40 yang berarti lebih besar dari  $t$  tabel 1,98 ( $2,40 > 1,98$ ) dan nilai signifikansinya  $0,01 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja mampu memediasi pengaruh antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, atau Disiplin Kerja bisa menjadi variabel intervening antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

#### 4.10 Pembahasan

##### 4.10.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja karyawan. Artinya semakin baik *Spiritual Leadership* pimpinan perusahaan, maka pemimpin perusahaan akan menerapkan nilai-nilai, moral dan perilaku teladan dengan baik, sehingga Disiplin Kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Atau dengan kata lain semakin baik pemimpin perusahaan menerapkan *Spiritual Leadership* kepada para

karyawannya, maka akan semakin baik pula Disiplin Kerja dari para karyawan tersebut. Kepemimpinan Spiritual sudah terbukti menjadi kekuatan yang sangat luar biasa untuk menciptakan seseorang yang memiliki akhlaqul karimah dan berintegritas. Karena itu penerapan kepemimpinan spiritual dalam perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan dalam mencapai visi yang didasarkan pada nilai-nilai religius atau spiritual yang pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja dari para karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis ini sependapat dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Jeon and Choi, 2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja. Selain itu, dikuatkan pula oleh penelitian (Wang *et al.*, 2019) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan harus memiliki *Spiritual Leadership* yang baik, agar dapat menerapkan nilai-nilai dan perilaku teladan yang baik sehingga dapat mempengaruhi karyawan agar memiliki kesadaran dalam menerapkan disiplin kerja yang baik.

#### **4.10.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja, menunjukkan dimana Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hasil ini memberi makna bahwa semakin meningkat Motivasi Kerja karyawan, maka Disiplin Kerja karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya meningkat secara signifikan. Dilihat dari segi indikator Motivasi Kerja, terdapat indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu fisiologi (kebutuhan fisik).

Hal itu mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kebutuhan fisik atau kebutuhan hidupnya tersendiri yang harus dipenuhi, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi, dan hal itu akan meningkatkan Disiplin Kerja dari karyawan itu sendiri. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja terbukti. Artinya semakin tinggi Motivasi Kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula Disiplin Kerja dari karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fernandes, 2018) dan (Chintaloo and Mahadeo, 2013) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan Disiplin Kerja karyawan, diperlukan Motivasi dari dalam diri karyawan untuk berupaya meningkatkan Disiplin Kerja sehingga karyawan memiliki kinerja yang optimal.

#### **4.10.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Spiritual Leadership* yang diterapkan pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya maka Kinerja Karyawan tersebut akan semakin meningkat. Pimpinan perusahaan memimpin karyawan dengan nilai-nilai spiritual dengan memberikan harapan, *membership*, dan tujuan perusahaan sehingga karyawan merasa terlibat atau merasa memiliki tanggung jawab pada kemajuan perusahaan, sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan dengan maksimal untuk kemajuan perusahaan. Pimpinan selalu bersama-

sama dengan karyawan dalam membuat keputusan agar mendapatkan hasil keputusan yang paling tepat melalui rapat perusahaan agar lebih baik lagi kedepannya. Sehingga dengan hal itu karyawan merasa lebih dihargai dan menjadi bagian yang integral dari perusahaan sehingga akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yang, 2021) yang membuktikan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan hasil studi (Baykal and Zehir, 2018) juga mengatakan bahwa *Spiritual Leadership* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki hubungan yang erat dengan Kinerja, semakin baik *Spiritual Leadership* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

#### **4.10.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan dimana Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja karyawan, maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat. Dengan adanya Motivasi Kerja, maka karyawan merasa bahwa ada dorongan yang kuat atau semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Artinya karyawan merasa bahwa dalam bekerja, ia mampu bersemangat, fokus sekuat tenaga agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang sangat memuaskan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Karena karyawan memiliki kebutuhan hidup tersendiri yang harus dipenuhi maka karyawan akan

semakin termotivasi dalam bekerja sehingga itu akan meningkatkan Kinerja dari karyawan itu sendiri. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan terbukti.

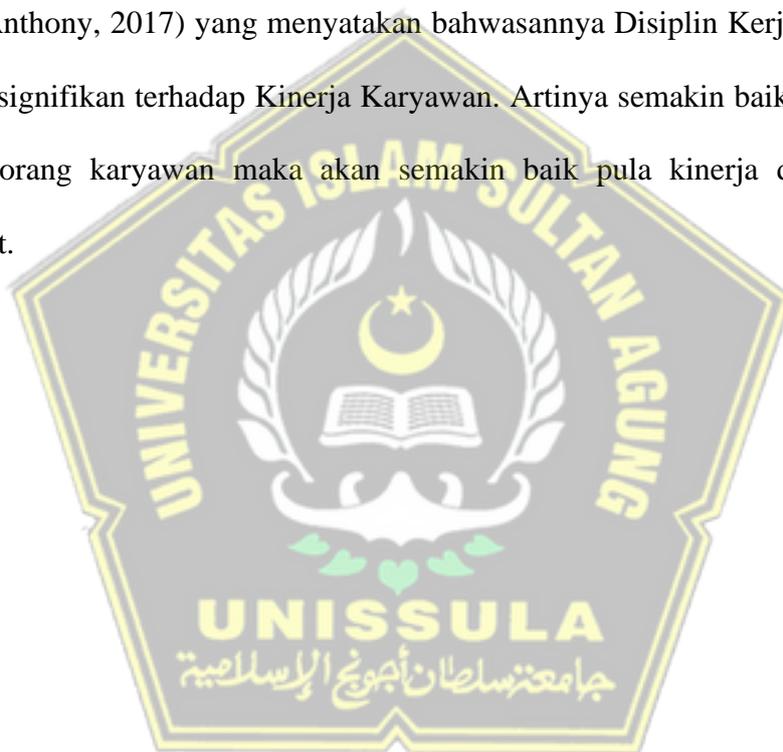
Hasil analisis ini sejalan dengan pernyataan dari (Javed *et al.*, 2014) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Chien *et al.*, 2020) yang mengatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, karyawan yang mempunyai Motivasi Kerja yang tinggi akan mencapai Kinerja yang tinggi, dan sebaliknya karyawan yang Kinerjanya rendah disebabkan karena Motivasi Kerjanya rendah.

#### **4.10.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi Disiplin Kerja semakin meningkat pula Kinerja Karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan pada akhirnya terwujudnya kinerja yang optimal. Perusahaan akan memberikan hukuman terhadap karyawan yang melakukan tindakan indisipliner berupa pemotongan uang makan, pemotongan insentif, dsb. Sehingga hal itu akan membuat karyawan semakin Disiplin dalam bekerja, dan dengan meningkatnya kedisiplinan karyawan dalam bekerja maka secara otomatis akan meningkatkan

Kinerja Karyawan. Dengan demikian Disiplin Kerja dapat meningkatkan Kinerja Karyawan karena karyawan dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya secara maksimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mccarter, 2022) yang menjelaskan bahwa Disiplin Kerja memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Anthony, 2017) yang menyatakan bahwasannya Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin baik disiplin kerja dari seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja dari karyawan tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan :

1. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Artinya semakin baik *Spiritual Leadership* diterapkan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan, maka akan semakin baik pula Disiplin Kerja dari para karyawan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja pada karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Artinya semakin tinggi Motivasi Kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula Disiplin Kerja dari karyawan itu sendiri.
3. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Artinya semakin baik *Spiritual Leadership* diterapkan oleh pemimpin perusahaan kepada karyawan, maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya.
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Artinya semakin tinggi Motivasi Kerja karyawan maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat.

5. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Artinya semakin baik Disiplin Kerja karyawan maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya.
6. Dari hasil *Sobel Test* pertama, Disiplin Kerja mampu menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya.
7. Dari hasil *Sobel Test* kedua, Disiplin Kerja mampu menjadi variabel intervening antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Tegal Intijaya.

## 5.2 Implikasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang ada, dapat diperoleh implikasi manajerial penelitian yang bisa di implementasikan antara lain sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, perusahaan harus meningkatkan *Spiritual Leadership*, dengan cara pimpinan perusahaan mengimplementasikan nilai-nilai Kepemimpinan Spiritual mulai dari *vision, hope, altruistic love*, hingga *membership* dengan baik kepada karyawan. Ketika seorang pemimpin mempunyai visi dalam memimpin karyawannya, bisa memberikan harapan yang lebih baik kedepannya kepada karyawan, dan mendahulukan kepentingan bersama dari kepentingan pribadi, serta selalu melibatkan karyawan dalam segala hal dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan

merasa jauh lebih baik bekerja dibawah kepemimpinannya. Sehingga dengan meningkatnya *Spiritual Leadership* maka Kinerja Karyawan pun juga akan meningkat.

2. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, maka perusahaan harus meningkatkan Motivasi Kerja, dengan cara memberikan *reward* atau insentif kepada karyawan. *Reward* bisa diberikan setiap bulannya kepada karyawan yang terbaik, dimana karyawan dengan kinerja terbaik dalam bulan tersebut akan mendapatkan *reward* dari perusahaan berupa uang atau dsb. Sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan dengan kinerja yang jauh lebih maksimal lagi. Dengan meningkatnya Motivasi Kerja karyawan maka Kinerja Karyawan pun juga akan meningkat.
3. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, perusahaan harus meningkatkan Disiplin Kerja, dengan cara memberikan *punishment* kepada para karyawannya. Ketika karyawan tidak masuk bekerja tanpa keterangan apapun maka akan mendapatkan *punishment* dengan dipotong jatah uang makannya atau insentif dari karyawan tersebut. Dengan demikian maka karyawan akan semakin disiplin dalam bekerja karena tidak ingin hal-hal seperti itu terjadi kepada dirinya. Dan dengan meningkatnya Disiplin Kerja dari seorang karyawan maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini hanya di implementasikan dikalangan karyawan satu perusahaan saja, dengan 105 sampel karyawan dari PT Sarana Tegal Intijaya.
2. Variabel penelitian yang di tetapkan peneliti hanya terbatas menggunakan pada tiga variabel saja dalam mengukur Kinerja Karyawan, yaitu Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja. Sehingga belum tentu memenuhi kondisi yang sesungguhnya dilapangan, karena masih banyak variabel yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini.
3. Teknik pengambilan data yang digunakan peneliti pada penelitian ini masih menggunakan sebatas kuesioner pertanyaan tertutup, sehingga mungkin belum bisa menjelaskan secara leluasa dari masing-masing variabel penelitian. Dan bisa menjadi masalah apabila jawaban responden belum sesuai dengan kondisi dan keadaan di lapangan yang sebenarnya.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya meneliti dengan sampel lain karyawan yang ada diperusahaan yang berbeda, misalnya dari sektor perbankan, *consumer goods*, *property*, dsb. Sehingga diharapkan bisa mendapatkan hasil yang jauh lebih maksimal dari penelitian kali ini.
2. Untuk penelitian selanjutnya dalam pengumpulan data diharapkan bisa menggunakan metode yang lain seperti metode pertanyaan terbuka dan metode kualitatif dengan wawancara secara langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. (2016, 3 1). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology, 45*, 79 - 88. doi:10.1016/j.jenvp.2015.11.011
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297 - 1333. doi:10.1177/0149206314527128
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2022, 2 1). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research, 140*, 361 - 369. doi:10.1016/j.jbusres.2021.11.006
- Anthony, A. (2017). Effects Of Work Discipline On Employee Performance In An Organization: The Case Of County Education Office Human Resource Departement, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 2*(3), 1 - 18. Retrieved from [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v2\\_i3\\_1\\_18.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v2_i3_1_18.pdf)
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019, 7 11). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research, 16*(3), 329 - 351. doi:10.1108/JAMR-06-2018-0052
- Baykal, E., & Zehir, C. (2018). Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership on employee performance. *Business Administration and Management, 21*(3), 124 - 140. doi:10.15240/tul/001/2018-3-008

- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: KENCANA PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Chien, G., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020, 10 1). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 19*(4), 473 - 495. doi:10.1080/15332845.2020.1763766
- Fernandes, A. R. (2018, 7 4). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development, 37*(6), 452 - 469. doi:10.1108/JMD-07-2017-0239
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly Vol 14 No 6*, 693-727.
- Fry, L., Latham, J., Clinebell, S., & Krahnke, K. (2017, 1 2). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion, 14*(1), 22 - 47. doi:10.1080/14766086.2016.1202130
- Fry, L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005, 10). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly, 16*(5), 835 - 862. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guffey, C. J., & Helms, M. M. (2001). Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service. *Public Personnel Management, 30*(1), 111-126. doi:10.1177/009102600103000110
- Haerudin, & Santoso, B. (2016). The Role of Islamic Work Ethic, Spiritual Leadership and Organizational Culture Toward Attitude on Change With Organizational Commitment and Job Involvement as Mediator on Bank

- Pembiayaan Rakyat Syariah(BPRS) Indonesia. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 5(Issue.3 Part. 1), 827-843.
- Hu, Y., & Liu, L. (2020, 12 1). Becoming industrious female citizens: Work, discipline, and negotiation in Chinese female prison. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 63. doi:10.1016/j.ijlcj.2020.100420
- Indriantoro, & Supomo. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: ANDI.
- Javed, A., Shahzaib Pirzada, S., Nasreen, S., Khanam, F., & Shahzadi, I. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159 - 166.
- Jeon, K., & Choi, B. (2020, 10 28). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1035 - 1052. doi:10.1108/LODJ-08-2019-0352
- Kuncoro. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009, 7). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217 - 236. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x
- Maryati, T., Astuti, R., & Udin, U. (2019). The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Innovation*, 9(3), 130 - 143.
- Mccarter, M. (2022). How work discipline and leadership influence employees' performance? *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 3(1), 17 - 26.
- Nasution. (2009). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Chintaloo, S., & Mahadeo, J. (2013). Effect of Motivation on Employees' Work Performance and Work Discipline at Ireland Blyth Limited. *Research and Business Journal*, 978 - 979.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekobis Vol 10 No 2*, 1-11.
- Tibaná-Herrera, G., Fernández-Bajón, M., & De Moya-Anegón, F. (2018, 12 1). Categorization of E-learning as an emerging discipline in the world publication system: a bibliometric study in SCOPUS. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1). doi:10.1186/s41239-018-0103-4
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: a Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education Vol 3 No 11*, 40-53.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019, 1 4). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness and work discipline: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). doi:10.3389/fpsyg.2018.02627
- Yang, H. (2018, 4). Efficiency wages and subjective performance pay. *Economic Inquiry*, 46(2), 179 - 196. doi:10.1111/j.1465-7295.2007.00069.x
- Yang, J. (2021, 1 22). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 114 - 129. doi:10.1108/LODJ-10-2019-0442