

**SPIRITUAL LEADERSHIP & EMPLOYEE WELL-
BEING: PERAN CREATIVITY & WORKLIFE
BALANCE**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



DISUSUN OLEH:

SURYO PAMBUDI

Nim. 20402000016

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2023

TESIS

**SPIRITUAL LEADERSHIP & EMPLOYEE WELL-
BEING: PERAN CREATIVITY & WORKLIFE
BALANCE**

DISUSUN OLEH:

SURYO PAMBUDI

Nim. 20402000016

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat

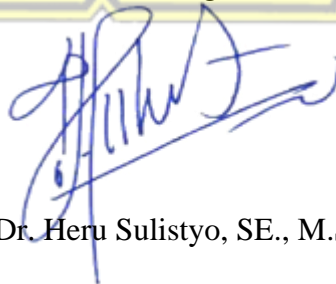
Diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, November 2023

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**SPIRITUAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE WELL-BEING : PERAN CREATIVITY DAN
WORKLIFE BALANCE**


Disusun Oleh:
Suryo Pambudi
NIM: 20402000016

SUSUNAN DEWAN PENGUJI


Pembimbing


Prof. Dr. Hery Sulistyono SE, M.Si
NIK. 210493032


Penguji I


Dr. H. Abdul Hakim, SE, M.Si
NIK. 210487014

Penguji II


Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Suryo Pambudi
NIM : 20402000016
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi


Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“SPIRITUAL LEADERSHIP & EMPLOYEE WELL-BEING: PERAN
CREATIVITY & WORKLIFE BALANCE”**

Dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non- Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Oktober 2023
Yang menyatakan,



METERAI
TEMPER
100071AKG230908E24

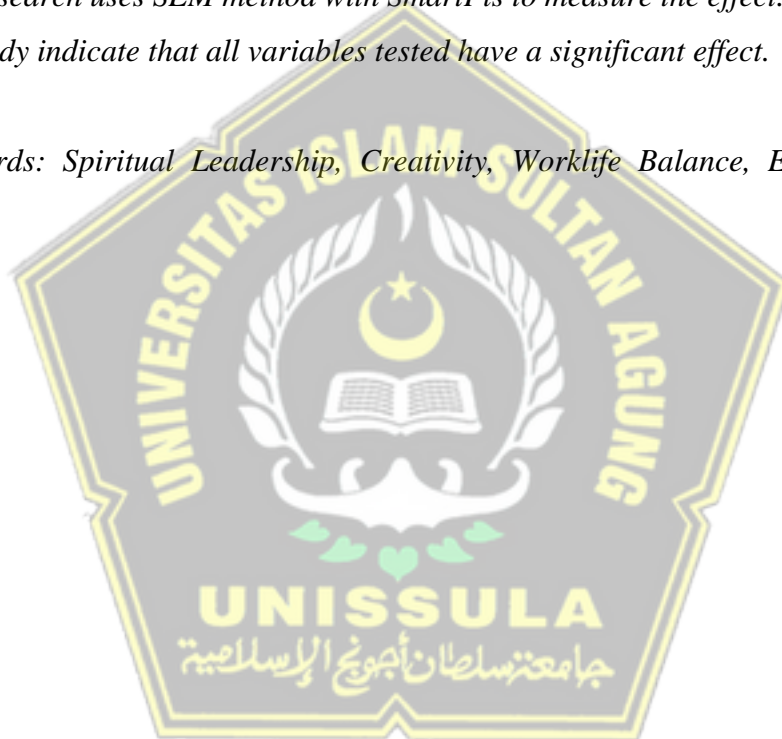
Suryo Pambudi



ABSTRACT

In the past two years, the covid-19 pandemic has posed many new challenges to all sectors of life in the world because it is experiencing a situation of rapid, unclear change. Employee well-being is one of them that has decreased. This has become homework for several organizations considering the importance of employee well-being supported by an effective and comfortable work environment for its employees. BRI kanca Pati uses the motivational approach of Spiritual Leadership with an effort to create a worklife balance or a comfortable work environment in increasing the creativity of its employees, so it will improve Employee Well-Being. This research uses SEM method with SmartPls to measure the effect. The results of this study indicate that all variables tested have a significant effect.

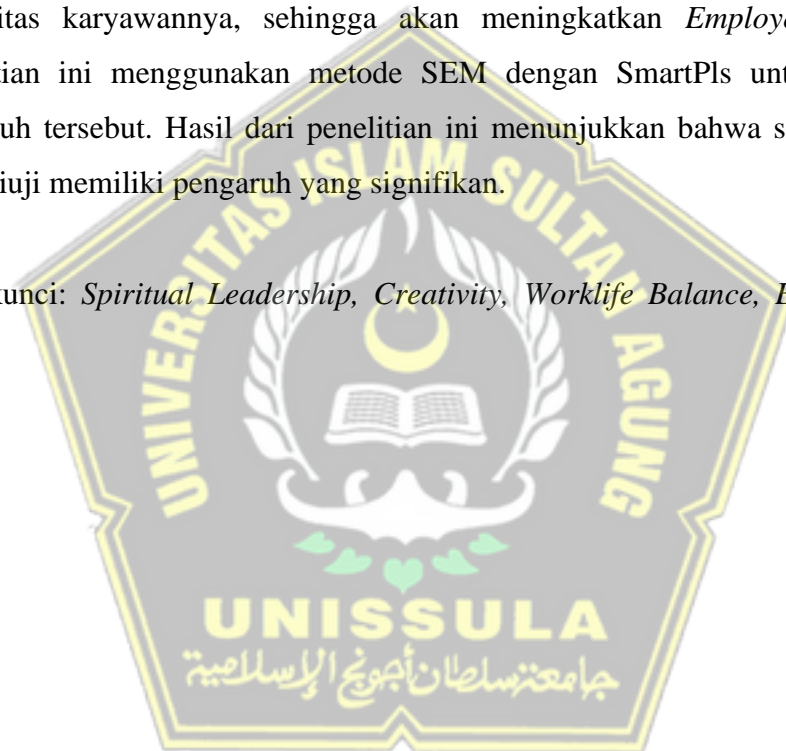
Keywords: Spiritual Leadership, Creativity, Worklife Balance, Employee Well-Being



ABSTRAK

Dalam kurun waktu dua tahun terkahir ini pandemi covid-19 banyak menimbulkan tantangan baru pada semua sektor kehidupan di dunia karena mengalami situasi perubahan yang cepat, tidak jelas. Kesejahteraan karyawan (*Well-being*) salah satunya yang ikut menurun. Hal tersebut menjadi PR bagi beberapa organisasi mengingat pentingnya kesejahteraan karyawan yang didukung dengan lingkungan kerja yang efektif dan nyaman bagi karyawannya. BRI kanca Pati menggunakan pendekatan motivasi *Spiritual Leadership* dengan usaha untuk menciptakan *worklife balance* atau lingkungan kerja yang nyaman dalam meningkatkan kreatifitas karyawannya, sehingga akan meningkatkan *Employe Well-Being*. Penelitian ini menggunakan metode SEM dengan SmartPls untuk mengukur pengaruh tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua variable yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata kunci: *Spiritual Leadership, Creativity, Worklife Balance, Employe Well-Being*



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
4. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
5. Istriku, anak-anakku dan adik-adikku tercinta serta semua keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
6. Bapak Aldinno Ridho Wartono (Direktur Sukun Druck) yang telah memberikan dorongan moril dan material untuk mewujudkan cita-cita yang mulia ini.

7. Semua responden Bank BRI Cabang Pati yang telah meluangkan waktu dan kerja samanya demi kelancaran penelitian ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang,

Suryo Pambudi



DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Research Gap	3
1.3 Perumusan Masalah	3
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Penelitian Sebelumnya	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Proses	6
2.2 Kepemimpinan	6
2.3 <i>Spiritual Leadership</i>	7
2.4 Kreatifitas (<i>Creativity</i>)	10
2.5. Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Worklife Balance</i>)	12
2.5.1 Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja	12
2.5.2 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja	13
2.6 Kesejahteraan Karyawan (<i>Employee Well-Being</i>)	14
2.7 Pengembangan Hipotesis	16
2.7.1 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Creativity</i>	16
2.7.2 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Worklife Balance</i>	17
2.7.3 Pengaruh <i>Worklife Balance</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i>	19
2.7.4 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i> dengan	

<i>Creativity</i> sebagai moderator	20
2.8 Gambar model	21

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Populasi dan Sampel	22
3.2.1. Populasi	22
3.2.2. Sampel.....	23
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	23
3.3.1. Data Primer	23
3.3.2. Data Sekunder	24
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	24
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel	25
3.6 Metode Analisis Data.....	27
3.6.1. Pengembangan Sebuah Model Berbasis Teori.....	27
3.6.2. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model	28
3.6.3. Partial Least Square (PLS) Structural Equation Model (SEM)	28
3.6.4. Evaluasi Model SEM PLS	29

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	32
4.1.1 Spiritual Leadership	32
4.1.2 Employee Creativity.....	39
4.1.3 Worklife Balance	43
4.1.4 Employee Well-Being	48
4.2 Uji Normalitas Data	56
4.3 Uji Validitas	57
4.4 Uji Reliabilitas	60
4.5 SEM Partial Least Square (PLS).....	61
4.5.1 Analisis Data dan Model Pengukuran.....	61
4.5.2 Evaluasi Model Struktural.....	71
4.5.3 Evaluasi Keباikannya dan Kecocokannya Model.....	77

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	80
A. Kesimpulan	80
B. Implikasi Penelitian	81
a. Implikasi Teoritis	81
b. Implikasi Kebijakan	85
c. Keterbatasan Penelitian	86
d. Penelitian Yang Akan Datang	86
DAFTAR PUSTAKA	87
Lampiran-lampiran	88



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Tanggapan Reponden	33
Tabel 4.2	Tanggapan Reponden	33
Tabel 4.3	Tanggapan Reponden	34
Tabel 4.4	Tanggapan Reponden	35
Tabel 4.5	Tanggapan Reponden	36
Tabel 4.6	Tanggapan Reponden	36
Tabel 4.7	Tanggapan Responden.....	37
Tabel 4.8	Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Spiritual Leadership...38	
Tabel 4.9	Tanggapan Reponden	39
Tabel 4.10	Tanggapan Reponden	40
Tabel 4.11	Tanggapan Reponden	41
Tabel 4.12	Tanggapan Responden.....	41
Tabel 4.13	Tanggapan Responden.....	42
Tabel 4.14	Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Creativity	43
Tabel 4.15	Tanggapan Reponden	44
Tabel 4.16	Tanggapan Reponden	44
Tabel 4.17	Tanggapan Reponden	45
Tabel 4.18	Tanggapan Responden.....	46
Tabel 4.19	Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Worklife Balance	47
Tabel 4.20	Tanggapan Reponden	48
Tabel 4.21	Tanggapan Reponden	49
Tabel 4.22	Tanggapan Reponden	50
Tabel 4.23	Tanggapan Responden.....	51
Tabel 4.24	Tanggapan Responden.....	51
Tabel 4.25	Tanggapan Responden.....	52
Tabel 4.26	Tanggapan Responden.....	53
Tabel 4.27	Tanggapan Responden.....	54
Tabel 4.28	Rekapitulasi Jawaban Responden mengenai Employee Well-Being	55
Tabel 4.29	Uji Normalitas Data	56
Tabel 4.30	Outer Weight Loading dan Outer VIF	62
Tabel 4.31	Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance	

Extracted.....	77
Tabel 4.32 HTMT	70
Tabel 4.33 Inner VIF.....	71
Tabel 4.34 Pengujian Hipotesis	72
Tabel 4.35 Tabel Pengujian Mediasi	76
Tabel 4.36 R square	77
Tabel 4.37 SRMR	78
Tabel 4.38 GoF Index	78
Tabel 4.39 PLS Predict	78
Tabel 5.1 Implikasi teoritis	81
Tabel 5.2 Implikasi Kebijakan.....	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kausalitas Spiritual Leadership Model dari Fry et al.,(2011).....	8
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	21
Gambar 4.1	Diagram Path Coefficient dan P-value	75



BAB 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dalam kurun waktu dua tahun terakhir ini pandemi covid-19 banyak menimbulkan tantangan baru pada semua sektor kehidupan di dunia karena mengalami situasi perubahan yang cepat, tidak jelas, permasalahan yang kompleks dan kurang jelas arti dari suatu kejadian yang ada atau disebut VUCA world. Hal ini menimbulkan beberapa masalah diantaranya adalah kesejahteraan (Well-being) yang menurun diakibatkan oleh menurunnya usaha yang dijalankan organisasi. Kondisi ini mendorong organisasi berfikir keras untuk melakukan efisiensi yang efektif, namun di lain pihak mereka juga berupaya semaksimal mungkin untuk setidaknya tetap mempertahankan kesejahteraan karyawannya. Yang perlu disadari adalah kesejahteraan karyawan (Employee Well-being) merupakan kunci keberhasilan organisasi yang efektif, dimana Wright (2007) mengutarakan bahwa Employee well-being adalah keadaan subjektif dan terdapat banyak dimensi seperti fisik, materi, sosial, emosi, kebahagiaan dan keseimbangan antara emosi positif, emosi negatif. Terlebih lagi di era industri 4.0 organisasi dituntut untuk bertransformasi ke dunia digital, dimana perlu dipersiapkan sumber daya manusia yang tangguh, ulet, sabar dan kreatif dalam menghadapi berbagai situasi yang terus berubah setiap saat serta perangkat penunjangnya. Untuk itu perlu difikirkan bagaimana menerapkan manajemen SDM yang tepat, diantaranya dengan melakukan pelatihan, penilaian dan pemberian kompensasi pada karyawan, serta menjaga hubungan karyawan, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Gary Dessler, 2015).

Dari fenomena VUCA world timbul permasalahan bagaimana memprediksikan kelangsungan organisasi ke depannya? Ketika tantangan yang dihadapi dapat ditangani secara efektif, maka itu dapat menjadikan kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Namun, untuk beradaptasi dalam lingkungan VUCA yang berubah dan menuntut, disinilah peran penting

seorang pemimpin untuk mengetahui, memutuskan dan mengarahkan agar dapat keluar dari tantangan yang dihadapi. Banyak hal yang dapat ditempuh untuk menyelesaikan tantangan tersebut, dalam hal ini saya ingin meneliti bagaimana peran seorang spiritual leadership dalam dunia perbankan. Dimana seorang pemimpin hendaknya bisa memimpin dengan memberikan contoh untuk perilaku positif dalam bekerja (Chenji, K. and Sode, R, 2019). Hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga kinerja karyawannya diantaranya dengan pengelolaan manajemen pengetahuan yang tinggi yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih baik (Wahyono, 2020). Sedangkan keunggulan kompetitif karyawan dapat ditumbuhkan diantaranya dengan merangsang kreativitas (Neuza Ribeiro, Ana Patricia Duarte, Rita Filipe, 2018). Oleh karena itu para pemimpin suatu organisasi harus memiliki kelebihan intelektual, jasmani (fisik) dan rohani (spiritual) (Frey, Reave, 2015) untuk dapat memunculkan ide ataupun cara baru guna memotivasi para karyawan supaya lebih produktif supaya bisa menopang kelangsungan hidup organisasi.

Tentang bagaimana merangsang creativity, Woodman et al.(2004) menjabarkan definisi kreativitas sebagai perkembangan ide tentang produk, layanan, praktik, atau prosedur yang baru dan berpotensi bernilai bagi departemen atau organisasi. Tentunya untuk dapat merangsang kreativitas perlu diciptakan lingkungan kerja yang kondusif, disinilah pemimpin dituntut untuk bisa menciptakan worklife balance atau kondisi yang nyaman dan seimbang antara pekerjaan dan hal-hal diluar pekerjaan dengan minimal konflik (Clark dalam Fapohunda, 2014). Dalam menyelaraskan antara pekerjaan dan kegiatan non pekerjaan ini dibutuhkan adanya keseimbangan, sementara itu tidak sedikit karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kondisi diluar pekerjaan. Hal tersebut penting karena ada kaitannya dalam area sumber daya manusia di mana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan (Saleem & Abbasi, 2015). Dalam situasi VUCA ini yang harus menjadi perhatian bagi pemimpin adalah bagaimana menjembatani antara

tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan dengan merangsang kreativitas dan menciptakan worklife balance, namun tetap dalam kondisi yang sehat dan sekaligus produktif tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan, atau dengan kata lain bekerja dengan bahagia.

1.2 Research Gap

Tidak semua gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kesejahteraan karyawan (employee well-being). Sebagai contoh di BRI Cabang Pati, pemimpinnya menggunakan pendekatan spiritual untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan diantaranya dengan mengadakan dialog secara non formal untuk lebih mendekatkan diri dengan karyawan. Cara ini dilakukan untuk mengurangi resiko ketidakpastian dalam pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, dan hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan dimana spiritual leadership dapat meningkatkan hubungan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan (George, 2003) dan meningkatkan emosi positif pada karyawan. Emosi ini menghasilkan kesejahteraan di tempat kerja, meningkatkan keinginan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi ide-ide baru, menemukan informasi segar dan mengembangkan potensi individu mereka, serta mendorong mereka untuk lebih kreatif (Banks et al., 2016). Walaupun terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan tidak signifikan antara Authentic Leadership dengan Employee Well-being (Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, & Rita Filipe, 2018).

1.3 Perumusan Masalah

Dari fenomena dan riset gap bagaimana peningkatan employee wellbeing yang terjadi di BRI Cabang Pati dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana spiritual leadership berpengaruh terhadap creativity?
- 2) Bagaimana spiritual leadership berpengaruh terhadap worklife balance?
- 3) Bagaimana worklife balance berpengaruh terhadap Employee Well-being?

- 4) Bagaimana spiritual leadership berpengaruh terhadap Employee Well-being dengan mediator Creativity?

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan spiritual leadership bisa dijadikan role model dalam menjaga Employee Well-being dengan mengoptimalkan creativity dan worklife balance. Karena Kepemimpinan merupakan factor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, menyusun model peningkatan WB melalui SL dan Creativity & worklife balance.

1.5 Manfaat Penelitian

1) Manfaat bagi akademisi

- Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan spiritual leadership terhadap Employee Well-being.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan spiritual leadership terhadap creativity.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan spiritual leadership terhadap worklife balance.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan spiritual leadership terhadap Employee Well-being dengan mediator Creativity.

2) Manfaat bagi praktisi

- Untuk menyelaraskan ritme kerja pimpinan dengan karyawan dalam rangka mencapai target yang ditetapkan perusahaan dengan melakukan koordinasi, komunikasi dan kolaborasi antar karyawan, dalam upaya bersama meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- Sebagai panduan bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kesejahteraan karyawannya dengan mengoptimalkan creativity dan worlife balance.

1.6 Penelitian Sebelumnya

Beberapa studi tentang hubungan antara kepemimpinan dan well-being telah dilakukan oleh peneliti A.J. McMurray, A. Pirola-Merlo, J.C.

Sarros, M.M. Islam (2010), Nicole Renee Cvenkel (2018), Gordon Tinline Kim Crowe, (2010), George Gotsis, Katerina Grimani (2017), Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, Rita Filipe (2018), namun demikian masih terdapat kontraversi pengaruh kepemimpinan terhadap well-being. Studi yg dilakukan oleh Neuza Ribeiro et al. (2018) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung dengan well-being, disisi lain studi yang dilakukan oleh A.J. McMurray, A. Pirola-Merlo, J.C. Sarros, M.M. Islam (2010), Nicole Renee Cvenkel (2018), Gordon Tinline Kim Crowe, (2010), George Gotsis, Katerina Grimani (2017) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan pada well-being. Oleh karena itu penelitian ini ingin menguji kembali keterkaitan antara kepemimpinan dan well-being, dengan mengusulkan spiritual leadership dalam meningkatkan well-being melalui creativity & worklife Balance.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Management Process*

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam pencapaian sasaran organisasi, dan ia melakukannya dengan cara mengelola usaha yang dilakukan oleh sejumlah orang dalam organisasi (Gary Dessler, 2015) dan dalam aktivitas pengelolaan yang dilakukan oleh manager dikenal dengan istilah proses manajemen dengan aktivitas spesifik yang meliputi fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan

Menetapkan sasaran dan standar serta aturan dan prosedur pengembangan rencana dan prediksi

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, mengkoordinasi pekerjaan bawahan

3. Penyusunan staf

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi dan *punishment*.

4. Kepemimpinan

Meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan, mendorong kreatifitas karyawan

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi, memeriksa kinerja actual dibandingkan dengan standar, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan

2.2. **Kepemimpinan**

Menjadi pemimpin tidak sekedar impian berbekal modal, manipulasi atau pencitraan, tetapi memerlukan kemampuan kualitatif yang tercermin dalam visi yang terang dan konsep matang. Keseriusan dalam merumuskan visi dan program

untuk menghadapi tantangan ke depan serta memiliki kesiapan dan kerangka kerja yang jelas. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah di sepakati bersama sebelumnya (Leonardus Saiman, 2009)

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua istilah yang sering rancu, perbedaannya adalah manajemen mengatasi segala bentuk kerumitan yang ada dalam perusahaan, sedangkan kepemimpinan lebih kepada mengatasi perubahan dan menetapkan arah. Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan selalu berfokus pada pemimpin itu sendiri (Teori ciri) serta bagaimana interaksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku) Blake dan Mouton (1964) mengusulkan bahwa manajemen team dengan kepedulian yang tinggi terhadap karyawan dan produksi merupakan perilaku kepemimpinan yang paling efektif, yaitu pendekatan khusus yang didasarkan pada sosiologi, psikologi dan politik daripada manajemen ilmiah (Bolden et al., 2003).

Kepemimpinan Leadership menawarkan batu loncatan untuk paradigm baru dari teori kepemimpinan, mengingat hal tersebut menggabungkan dan memperluas teori kepemimpinan dimana pemimpin dilihat dari aspek kharismatik, etika, motivasi dan hubungan yang erat dengan karyawannya.

2.3. Spiritual Leadership

Spiritualitas dijelaskan dan dimasukkan dalam berbagai konsep dan nilai-nilai seperti: transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, makna dalam hidup, hidup yang selaras dengan alam semesta, dan kesadaran ada sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri (Tuhan atau energi) yang menyediakan energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan. (Ghani et al.,2013). Fry (2003, 2005) mendefinisikan spiritual leadership sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (spiritual well-being) melalui calling dan membership sehingga dari unsur kepemimpinan ini spiritual leadership merupakan suatu kebutuhan akan kepemimpinan yang lebih holistic yang mencakup bidang dasar, yang mendefinisikan esensi dari keberadaan manusia pada tempat kerja seperti :

1. Tubuh(Physical)
2. Pikiran (Mind; logis/rasional)
3. Hati (Heart ; emotions, feelings dan spirit)

Dimensi spiritual Leadership (Fry et al.,2011) dan proses dari pemuasan kebutuhan spiritual untuk kesejahteraan spiritual karyawan (employee spiritual well-being ditunjukkan dalam gambar 2.1



Gambar 1.1 Kausalitas Spiritual Leadership Model dari Fry et al.,(2011)

Menurut Fry (2011), tujuan spiritual leadership adalah untuk memasuki kebutuhan mendasar kesejahteraan rohani dari pemimpin dan pengikutnya sehingga mereka menjadi lebih memiliki komitmen dalam organisasi dan produktif.

Dimensi spiritual Leadership

Fry menjelaskan kualitas dari spiritual leadership dibentuk oleh tiga dimensi yaitu :

1. Visi (Vision)

Mengacu pada gambaran masa depan dari kenapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan. Visi berperan dalam memberikan orang energi, memberikan makna dalam bekerja, dan mengumpulkan komitmen.

Empat indikator visi yang terdiri atas :

- (1) pemahaman terhadap visi,
- (2) pernyataan visi,
- (3) inspirasi dari visi, dan
- (4) visi yang jelas, menghasilkan rasa keterpanggilan, yang merupakan bagian dari kesejahteraan spiritualitas (spiritual well-being)

1. altruistic love

merupakan rasa keutuhan, keharmonisan dan suatu pembentuk kesejahteraan (well-being) melalui kepedulian, perhatian dan rasa menghargai diri sendiri dan orang lain

2. hope/faith

merupakan dasar dari segala sesuatu yang kita harapkan dan keyakinan hal yang tidak terlihat, dan merupakan suatu harapan akan sesuatu yang diinginkan dengan keinginan yang membawa bukti fisik yang benar

Fairholm (1997) menjelaskan spiritual leadership menggunakan tiga kategori yaitu :

1. spiritual leadership tasks (tugas kepemimpinan spiritualitas),
2. spiritual leadership process technologies (teknologi proses kepemimpinan spiritualitas)
3. prime leadership goal (tujuan utama kepemimpinan)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fry et al., 2011; Freeman, 2011; Chen et al., 2012 ; Javanmard 2012; Bodla dan Ali 2012; Mansor et al.,2013 ; Zavareh et al.,2013, Spiritualitas pemimpin telah diakui sebagai salah satu aspek motivasi dari perilakunya, yang merupakan aspek mendasar dalam efektivitas kepemimpinan. Sehingga tiga tugas kepemimpinan spiritual terdiri atas :

1. penetapan misi

salah satu tugas utama pemimpin adalah menciptakan makna dan tujuan karena karyawan akan merasa terhubung dengan misi suatu organisasi melalui perasaan terhubung pada pribadi dengan tingkatan yang mendalam.

2. pelayanan (Kepemimpinan melayani)

Seorang pemimpin memimpin, karena mereka memilih untuk melayani orang lain dan overall mereka tidak bisa mengerjakan seluruh pekerjaan dalam organisasi, sehingga mereka harus mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain. Pemimpin menjadi pelayan bagi pengikutnya, menyediakan informasi, waktu, perhatian, materi dan sumber daya yang dibutuhkan dalam mendukung kesuksesan dalam pekerjaan.

3. Kompetensi Tugas

Kompetensi dalam empat macam tugas yaitu : mengajar ((teaching), kepercayaan (trusting), menginspirasi (inspiring) dan menguasai ilmu pengetahuan (acquiring knowledge) tentang pekerjaan yang aktual. Tugas tim atau kelompok adalah vital dalam kepemimpinan. Pemimpin adalah seorang guru dengan keyakinan dan kepercayaan.

Keberlanjutan organisasi kini menjadi prioritas bagi banyak perusahaan (Adawiyah, 2017) karena organisasi sebagai dasar dari suatu entitas perusahaan. Hal ini muncul dari kenyataan bahwa orang-orang saat ini menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja mereka sehingga identitas spiritual mereka berkembang dan tumbuh dalam organisasi terlebih lagi pada pimpinan (Benefiel, 2015)

2.4. Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitas kadang digunakan sebagai bentuk dari penilaian kinerja karyawan. Karyawan sering dituntut dan dimotivasi untuk dapat kreatif. Kreativitas merupakan suatu kemampuan seseorang dalam memberdayakan, berpengetahuan dan perolehan informasi, pengalaman dan bahkan ketrampilan lain dalam mengalami kesulitan (Hendro, 2011). Sebagai perkembangan ide tentang produk, layanan, praktik, atau prosedur yang baru dan berpotensi bernilai bagi departemen atau organisasi. Menurut Amabile (2011:52), mengemukakan beberapa faktor penting yang mempengaruhi kreativitas, diantaranya :

1. Kemampuan kognitif Kemampuan kognitif meliputi pendidikan formal. Faktor ini mempengaruhi keterampilan sesuai dengan bidang dan masalah yang dihadapi individu yang bersangkutan.
2. Disiplin Karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan disiplin diri, kesungguhan dalam menghadapi frustrasi, dan kemandirian. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi individu dalam menghadapi masalah dan menentukan ide-ide yang kreatif untuk memecahkan masalah.
3. Motivasi intrinsik Motivasi intrinsik sangat mempengaruhi kreativitas seseorang karena motivasi intrinsik dapat membangkitkan semangat individu untuk belajar sebanyak mungkin guna menambah pengetahuan dan

keterampilan yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian individu dapat mengemukakan ide dan memecahkan masalah.

4. Lingkungan sosial Kreativitas juga dipengaruhi lingkungan sosial, yaitu tidak adanya tekanan-tekanan dari lingkungan sosial seperti pengawasan, penilaian mampu pembatasan-pembatasan dari pihak luar.

Dalam menentukan kriteria kreativitas menyangkut 2 dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi proses, merupakan segala produk yang dihasilkan dari proses yang dianggap sebagai produk kreatif. Indikatornya adalah seperti adanya inovasi baru yang diciptakan, pemberian manfaat bagi perusahaan dan bagaimana sikap dalam menyelesaikan masalah
- 2) Dimensi person, sering dikatakan sebagai kepribadian kreatif, yang meliputi dimensi kognitif (bakat) dan dimensi non-kognitif (minat, sikap, dan kualitas tempramental). Indikatornya adalah seperti terbuka terhadap pengalaman baru, mempunyai kepercayaan diri dan luwes dalam berpikir dan bertindak

Kreativitas karyawan dapat diartikan sebagai pusat kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi, karena karyawan dapat menghasilkan beberapa ide baru dan berpotensi berguna bagi perusahaan (Shalley et al., 2000). Indikator kreativitas karyawan (Farmer et al., 2003) Adalah :

- a. Karyawan mencoba ide atau metode baru terlebih dahulu
- b. Karyawan mencari ide dan cara baru dalam menyelesaikan masalah
- c. Karyawan menghasilkan ide-ide terobosan terkait dengan bidang pekerjaan
- d. Karyawan merupakan teladan yang baik untuk kreativitas.

Menurut Rogers (2009) terdapat factor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas diantaranya :

1. Dorongan dari dalam diri sendiri

Setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreaitivitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya.

2. Dorongan dari lingkungan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kreativitas yaitu adanya kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan ketrampilan. Faktor kepribadian terdiri dari ingin tahu, harga diri dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko.

Kreativitas karyawan merupakan harga mati dan sangat membantu organisasi dalam merespon adanya perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis yang penuh persaingan (Ellsworth, 2014) dan salah satu factor yang mendorong kreativitas karyawan adalah adanya kepemimpinan yang visioner.

2.5. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Worklife Balance*)

Worklife Balance atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu perasaan puas dari seorang individu karena dapat menyeimbangkan antara kinerja dan kehidupan pribadinya. Menurut Hudson (2016) keseimbangan kehidupan kerja (Work-life Balance) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. Work-life Balance umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. Hal ini didasarkan atas gagasan bahwa pekerjaan dan keluarga didasari oleh domain atau lingkungan yang berbeda dan saling berpengaruh satu sama lain Lazar, Osoian, & Ratiu., (2010) menemukan bahwa worklife balance bukan berarti mengalokasikan jumlah waktu yang sama dalam pekerjaan dan peran yang lain, namun diartikan sebagai level kepuasan terhadap berbagai keterlibatan dalam berbagai peran dan menjalankannya secara selaras (Hill, Clarke, Koch, & Hill., 2014).

2.5.1. Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Fisher (2009) Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja (work-life balance) digolongkan menjadi empat bagian yaitu :

1. WIPL (Work Interference With Personal Life)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi atau individu

2. PLIW (Personal Life Interference With Work)

Berkebalikan dari dimensi WIP, dimensi ini mengacu pada sejauhmana kehidupan pribadi atau individu dapat mengganggu kehidupan pekerjaannya.

3. PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam bekerja

4. WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu

2.5.2 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Fisher (2013) dalam Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work- life balance) memiliki empat indikator yaitu:

1. Waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang untuk aktivitas diluar kerja.
2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan, meliputi kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan atensi.
4. Energi, meliputi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Poulouse dan Sudarsan (2014) menemukan empat factor utama dalam pencapaian work-life balance, yaitu :

a. Factor individu (Individual factors)

Faktor individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari internal individu, yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional

b. Faktor Organisasi (Organisational factors)

Faktor organisasi adalah sesuatu di luar kapasitas individu yang berasal dari organisasi dan dapat mempengaruhi work-life balance individu.

Faktor organisasi diantaranya, dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, job stress, role conflict, role ambiguity, role overload, dan teknologi.

c. Faktor social (Societal factors)

Faktor sosial berasal dari lingkungan sosial di mana individu berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti misalnya dukungan pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam merawat anak, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga serta perselisihan keluarga

d. Factor- factor lainnya

Faktor lainnya adalah faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat yang tidak bisa diklasifikasikan ke dalamnya. Faktor-faktor tersebut diantaranya, umur, gender, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

2.6. Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being*)

Kesejahteraan karyawan adalah komponen kunci untuk memungkinkan hasil organisasi yang efektif. Menurut Wright (2007) Employee well being merupakan keadaan subjektif dan terdapat banyak dimensi seperti fisik, materi, sosial, emosi, kebahagiaan dan keseimbangan antara emosi positif, emosi negatif. Jadi dapat disimpulkan bahwa definisi Employee Well-Being adalah keadaan subjektif yang menggambarkan diri seorang karyawan di tempat kerjanya dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja

Dalam tenaga kerja global yang kompetitif dan bergerak cepat, mampu mengembangkan kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan adalah yang terpenting (Kowalski & Loretto, 2017) di mana ada tantangan yang berkembang dalam dunia kerja yang berkembang, keseimbangan kehidupan kerja sering dikesampingkan dengan pandangan untuk "maju." Praktik kerja berkinerja tinggi seperti itu, sementara mengarah pada peningkatan produktivitas jangka pendek, dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan (Garg & Lal, 2015).

Menurut Hasibuan (2003:187), tujuan pemberian kesejahteraan karyawan antara lain:

- a. Meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
- b. Meningkatkan gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- c. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- d. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- e. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- f. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- g. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan kerja.
- h. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya

Zheng (2015) mengemukakan bahwa employee well-being tidak hanya terikat dengan persepsi dan perasaan karyawan mengenai pekerjaan dan kepuasan hidup mereka, tetapi juga tidak terlepas dari pengalaman psikologis dan level kepuasan pada pekerjaan dan kehidupan pribadi individu yang bersangkutan.

Menurut Bockerman et al (2012: 5) terdapat delapan indikator kesejahteraan karyawan, yaitu:

1. Kepuasan kerja

Merupakan suatu Keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dan ketika harapan seseorang tidak terpenuhi akan menciptakan rasa Ketidakpuasan kerja

2. Ketidakpastian

Merupakan suatu rasa ketidakyakinan atas kemungkinan nasib kinerjanya kedepan.

3. Kecelakaan kerja

Merupakan musibah yang tidak terduga terjadi pada saat melakukan suatu pekerjaan.

4. Risiko

Merupakan suatu akibat yang kurang menyenangkan dari suatu perbuatan, atau kemungkinan kemalangan yang bisa menimpa selama bekerja.

5. Tidak ada promosi

6. Tidak ada suara atau tidak memiliki hak dalam berpendapat.

7. Diskriminasi atau Perlakuan berbeda-beda yang diterima oleh tiap individu.
8. Intensitas kerja

Sedangkan menurut Zheng dll (2015) dimensi Employee Well-being adalah sebagai berikut :

1. Life well-being (LWB)

Kesejahteraan hidup ini terdiri atas personal family care dan family members

2. Workplace well-being (WWB)

Kesejahteraan di tempat kerja yang terdiri dari elemen kerja terkait (work related elements), kompensasi dan manfaat (compensation and benefits), perlindungan tenaga kerja (labor protection), layanan logistik (logistics service), gaya manajemen (managemen style) dan pengaturan kerja (work arrangements)

3. Psychological well-being (PWB)

Kesejahteraan psikologis yang terdiri dari pembelajaran (learning), pertumbuhan pribadi (growth), prestasi kerja (work achievement) dan aktualisasi diri (self actualization)

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Creativity

Beberapa penelitian telah membahas kemungkinan hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kreativitas di tingkat karyawan atau organisasi, Wang et al. (2010) menemukan bahwa dukungan pemimpin dalam memberikan motivasi berhubungan positif dengan kreativitas karyawan dan perilaku pemimpin ini juga dapat menghambat. Kepribadian adalah fondasi penting dari perilaku pemimpin. Barron dan Harrington (1981) berpendapat bahwa pemimpin dengan kepribadian kreatif dan terbuka juga mempengaruhi kreativitas dalam organisasi mereka. Spiritual leadership dapat mendorong interaksi positif antara pemimpin dan karyawan serta dapat menciptakan emosi positif karyawan (George, 2003). Emosi positif menciptakan dorongan untuk bermain, mengadopsi pemikiran yang tidak konvensional, dan menjadi kreatif. Emosi ini menghasilkan kesejahteraan di tempat kerja, meningkatkan keinginan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi

ide-ide baru, menemukan informasi segar dan mengembangkan potensi individu mereka, serta mendorong mereka untuk lebih kreatif (Wright Cropanzano, 2004).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, dan Wenjing Li (2019) juga mendukung pendapat Frey dimana ditemukan keterlibatan penting yang dilakukan pemimpin khususnya spiritual leadership terhadap kinerja karyawan terutama dalam motivasi, kreatifitas, self confidence dan bahkan lingkungan kinerja karena spiritual leadership melibatkan perasaan dalam memahami kualitas spiritual leadership pribadi, makna dan tujuan pekerjaan, konektivitas dengan komunitas dan kesejahteraan spiritual (Duchon & Ploughman, 2005).

Peran spiritual leadership juga sangat berpengaruh dalam menumbuhkan lingkungan social yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lu Chen, Kwame Ansong Wadei dan Shuaijiao Bai (2019). Yang menjelaskan bahwa interaksi social yang terjadi antara karyawan dengan atasan atau orang-orang penting perusahaan lainnya menentukan respons kognitif dan perilaku seseorang (Boekhorst, 2014) sehingga dapat membentuk jalinan kepercayaan dan mendorong daya kreatifitas karyawan (Jiangan dan Gu, 2015). Sehingga dari uraian tersebut dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : terdapat pengaruh antara *Spiritual Leadership* terhadap *Creativity*

2.7.2. Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Worklife Balance

work-life balance adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain di luar kerja yang di dalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energy bagi diri sendiri. Keseimbangan kerja dan kehidupan atau work-life balance terletak dalam kaitannya dengan aspek kesuksesan karyawan dalam menyeimbangkan kerja dan personal life dan menghadapi konflik mereka dalam usaha menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. Poulouse dan Sudarsan (2014) menyebutkan faktor dari work-life balance adalah adanya faktor individual, faktor organisasional, faktor masyarakat dan faktor lainnya dan didalam faktor organisasional terdapat superior support (dukungan atasan atau pemimpin). Dalam suatu organisasi baik formal maupun informal kehadiran seorang pimpinan yang dapat memberi semangat baik secara mental ataupun spiritual kepada bawahannya

dapat mendorong produktifitas kinerja dan menciptakan suatu kenyamanan sehingga tercipta work-life balance.

Keputusan, rancangan dan rencana dari seorang pemimpin mempengaruhi kesejahteraan karyawan (Berg et al., 2003), karena pengalaman kerja mempengaruhi keadaan psikologis atau kesejahteraan karyawan di rumah. Penelitian yang dilakukan oleh Lee et al (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kualitas kehidupan kerja, factor kepemimpinan, kesejahteraan spiritual dan kualitas hidup. Campbell (2015) juga menemukan bahwa worklife balance menciptakan suatu kepuasan hidup karena adanya keseimbangan kesejahteraan spiritual dan kepuasan di tempat kerja yang diciptakan oleh manajemen perusahaan yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Kara (2013) menemukan bahwa kepuasan pada tempat kerja mempengaruhi delapan belas persen varian dalam kepuasan hidup. Dan gaya kepemimpinan khususnya yang melibatkan factor spiritual sangat berpengaruh terhadap perilaku karyawan, kualitas kerja dan kepuasan hidup.

Perusahaan juga harus dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik dan nyaman untuk karyawan, dan dapat beradaptasi dengan tekanan social dan institusional (Lyonette, Baldauf., 2019). Mereka meneliti bahwa perusahaan harus dapat mengatasi tekanan-tekanan yang ada dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah keluarga, pengaturan kerja yang fleksibel dan batasan yang jelas (Lyonette, Baldauf, 2019) sehingga karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga. Hal ini penting karena kenyamanan tersebut dibutuhkan karyawan untuk mendorong motivasi diri dan menciptakan kinerja terbaiknya (Pasamar, Alegre, 2015). Dan hal tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya peran kepemimpinan yang baik (Ollier-Malattera et al, 2013) Sehingga dari uraian tersebut diatas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H2 : terdapat pengaruh antara Spiritual Leadership terhadap Worklife Balance

2.7.3. Pengaruh Worklife Balance Terhadap Employee Well-being

Karyawan dapat menghasilkan kinerja lebih baik apabila tercipta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Saina et al, 2016). Menurut Moore (2007) Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan

pada setiap karyawan dapat mempengaruhi suasana hati, fokus pikiran dan tindakan dalam bekerja, dan Wambui et al (2017) menyebutkan bahwa keseimbangan kerja (work life balance) yang tidak memadai akan menimbulkan risiko besar bagi kesejahteraan karyawan, karena worklife Balance sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan.

Clark (2000) menemukan bahwa Worklife Balance adalah suatu kepuasan dan bagaimana karyawan dapat berfungsi dengan baik di tempat kerja dan di rumah, tanpa adanya konflik peran seminim mungkin. Hal ini berarti adanya keseimbangan positif antara komitmen social dan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh McCarthy (2010) menemukan bukti kuat bahwa masalah kehidupan kerja terjadi karena adanya ketidakpuasan dan kurang memadainya kesejahteraan yang didapatkan di lingkungan kerja yang secara tidak langsung akan mempengaruhi *employee Well-being*, sedangkan hal tersebut dapat dihindari dengan adanya penggunaan kebijakan SDM yang tepat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Grzywacz dan Bass (2017) yang berpendapat bahwa karyawanlah yang paling dominan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja mereka, karena merekalah yang dapat mengatur hal tersebut tanpa adanya rasa keterpaksaan akan banyaknya aturan yang dibuat oleh perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat memicu ketidakpuasan dan tantangan tersendiri bagi karyawan (Lewis et al, 2017) sehingga untuk mengindari hal tersebut dibutuhkan kerjasama antar pihak untuk kepentingan bersama. Sehingga dari uraian tersebut diatas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H3 : terdapat pengaruh antara Worklife Balance terhadap *Employee Well-being*

2.7.4. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Employee Well-being dengan Creativity sebagai Moderator

Ketika organisasi dapat mendorong kesejahteraan karyawan yang positif, mereka dapat mempertahankan tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin otentik terbukti memiliki kesejahteraan mental yang lebih tinggi (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2018) dan untuk mendukung dan meningkatkan kesejahteraan orang-orang di sekitar mereka (Rahimnia & Sharifirad, 2015).

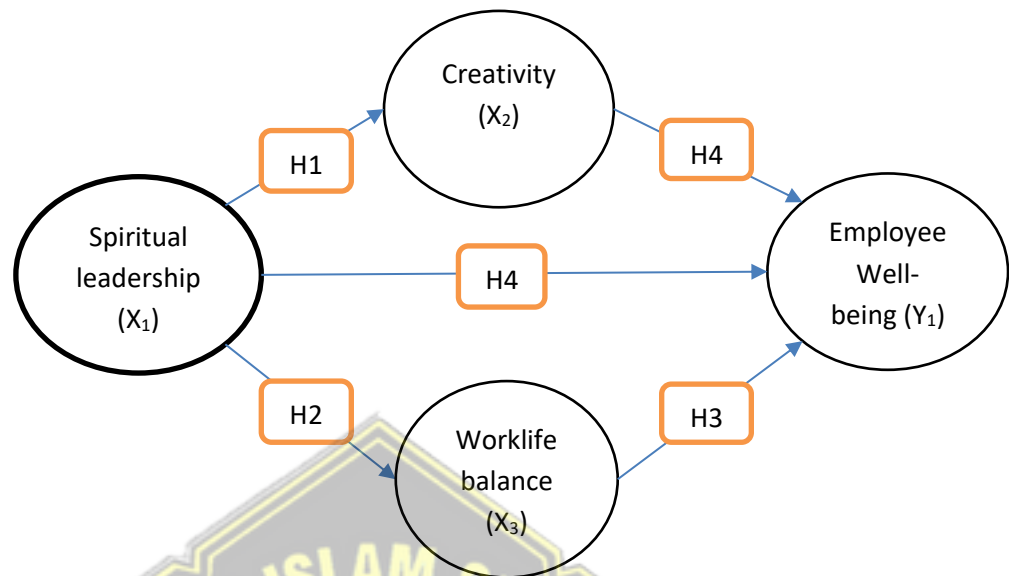
Spiritual leadership dapat meningkatkan hubungan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan (George, 2003) dan meningkatkan emosi positif pada karyawan, Emosi ini menghasilkan kesejahteraan di tempat kerja, meningkatkan keinginan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi ide-ide baru, menemukan informasi segar dan mengembangkan potensi individu mereka, serta mendorong mereka untuk lebih kreatif (Banks et al., 2016).

Kreativitas karyawan dapat diartikan sebagai pusat keberlangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi terlebih lagi jika didampingi dan di dorong dengan peran kepemimpinan yang tepat (Carmeli et al, 2010). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Shalley (2000) juga menemukan bahwa potensi terbaik karyawan dan kreativitas dapat terwujud karena lingkungan kerja yang nyaman dan peran pimpinan yang dapat mendorong, memotivasi karyawan dan hal tersebut secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kesejahteraan dan promosi karyawan tersebut di masa depan.

Walaupun terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan tidak signifikan antara Spiritual Leadership dengan Employee Well-being (Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, & Rita Filipe, 2018), Jaussi dan Dionne (2003) juga menyatakan bahwa Kreativitas tidak selalu dipengaruhi oleh Perilaku Pemimpin. Namun berdasarkan Witherspoon, Bergner, Cockrell, dan Stone (2018) mengungkapkan spiritual Leadership yang kuat dan akrab akan mendorong rasa motivasi dan *Creativity* yang secara tidak langsung dapat menciptakan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja. Sehingga dari uraian tersebut diatas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H4 : terdapat hubungan antara Spiritual Leadership dan Employee Well-being dengan mediator Creativity

2.2.5. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut di atas terdapat model dimana pengaruh spiritual leadership terhadap creativity dan worlife balance yang ditunjukkan pada hipotesis 1 dan 2 dan pengaruh spiritual leadership terhadap employee well-being dengan mediator creativity, creativity dan worlife balance terhadap employee well-being seperti ditunjukkan pada hipotesis 3 dan 4.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode Pengumpulan Data merupakan teknik atau cara yang dilakukan bagi peneliti dalam menggumpulkan data, hal ini merupakan factor penentu dalam keberhasilan suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei sampel dengan menjelaskan deskripsi dari obyek penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan sebab akibat antar variabel yang satu dengan yang lain dalam mengukur pengaruh kepemimpinan spiritual untuk mendorong kesejahteraan karyawan dengan mengoptimalkan kreativitas dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yaitu menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2012:21). Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab sebelumnya yang akan dipakai sebagai landasan untuk teori penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari individu-individu yang terdiri dari satu spesies yang bersama sama menempati luas wilayah yang sama, mengandalkan sumber daya yang sama, dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan sama serta memiliki kemungkinan yang tinggi untuk berinteraksi satu sama lain (Margono, 2010). Sedangkan menurut Ferdinand (2006) Populasi lebih mengacu pada gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau sekumpulan orang yang memiliki karakteristik yang serupa dan menjadi pusat perhatian seorang peneliti, oleh sebab itulah di pandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI kantor cabang Pati sejumlah 365 orang (Data Internal BRI Cabang Pati, 2023)

3.2.2. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006). Dengan meneliti sebagian dari populasi, kita mengharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Probability sampling*, yaitu mengambil sampel dimana semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Suliyanto, 2018), karena jumlah populasi diketahui dengan pasti maka menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel yang sesuai dengan kriteria :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N= Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolelir sebesar 5% sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan sebanyak 5 %

$$\begin{aligned} n &= \frac{365}{1 + 365 (5\%)^2} \\ &= \frac{365}{1,9125} \\ &= 190,8496732 \end{aligned}$$

Jadi: $n = \approx 190,84$ maka dapat disimpulkan, sampel pada penelitian ini menggunakan 190 responden responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden tanpa perantara dan dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan menurut

Suliyanto (2018) data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama. Data tersebut menjadi data sekunder apabila dipergunakan orang yang tidak berhubungan langsung dengan penelitian yang bersangkutan. Data dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dengan cara survei menggunakan metode kuantitatif yaitu melalui wawancara tatap muka berdasarkan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner kepada para karyawan BRI Kantor Cabang Pati. Alasan menggunakan wawancara tatap muka ini adalah (Dr. Harnovinsah, Ak. 2016) :

- Dengan bertatap muka peneliti dapat membangun hubungan dan meneliti motivasi pada responden yang diteliti
 - Peneliti dapat langsung mengklarifikasi pertanyaan, menjernihkan keraguan dan menambah pertanyaan baru yang berkaitan dengan penelitian
 - Bisa membaca isyarat non verbal
 - Bisa memperoleh data yang lebih banyak dan mengetahui sumber masalah/solusi
- Dalam hal ini peneliti menggunakan purpose

3.3.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2014) data sekunder adalah data yang merupakan sumber data dari suatu penelitian dan diperoleh tidak secara langsung namun melalui perantara yaitu berupa literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini (bisa berwujud catatan, bukti atau laporan historis lain) yang dipublikasikan ataupun tidak di publikasikan. Data sekunder penelitian ini didapatkan SID karyawan dari Bagian SDM BRI Kantor cabang Pati, serta data-data tertulis lainnya yang berkaitan dengan penelitian seperti literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian serta data penelitian lain yang mendukung.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara menggunakan instrumen penelitian yaitu daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden berupa kuesioner, dengan Skala Pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan Likert Scale atau Skala Likert. Wawancara sendiri

merupakan pertemuan dari dua orang untuk bertukar informasi dan berbagi ide melalui sarana tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam topik tertentu (Sugiyono 2013:231). Adapun keuntungan menggunakan wawancara adalah pewawancara dapat menggunakan kemampuannya untuk mengeksplorasi topik penelitian secara lebih mendalam, dan melakukan kontrol atas pertanyaan yang diajukan, serta mengatasi situasi-situasi unik yang mungkin dihadapi. Tanpa melalui wawancara peneliti akan kehilangan beberapa informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Misal untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju - sangat setuju

STS	1	2	3	4	5	6	7	SS
-----	---	---	---	---	---	---	---	----

Dalam penelitian ini yang digunakan *Judgement Questioner* dan dengan setiap pertanyaan diberikan poin 1 sampai 7 dengan memberikan nilai sesuai pernyataan yang ada dan responden melingkari sesuai nomor pada garis.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, batasan operasional yang digunakan adalah sebagai berikut:

A. Variabel independent (X)

Spiritual Leadership (X1)

Merupakan pemimpin yang menekankan pada nilai-nilai spiritual seperti sikap dan perilaku yang dapat memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (spiritual well-being). Menurut Fry (2005) indikatornya ada 3 yaitu:

X.1.1 Visi

- a. Kejujuran dan keadilan pemimpin
- b. berdedikasi tinggi untuk kemajuan organisasi
- c. bekerja secara efektif dan efisien

X.1.2 Altruistic Love

- a. Kepedulian dan apresiasi terhadap bawahan
- b. mendengarkan pendapat bawahan

X.1.3 Hope Faith

- a. Keterbukaan dalam menerima perubahan
- b. kerendahan hati pimpinan

Employee Creativity (X2)

Kreativitas merupakan suatu kemampuan seseorang dalam memberdayakan, berpengetahuan dan perolehan informasi, pengalaman dan bahkan ketrampilan lain dalam mengalami kesulitan. Menurut Amabile (2011) indikatornya ada 2 yaitu :

X.2.1. Dimensi Proses

- a. Inovasi baru yang diciptakan
- b. Memberikan manfaat bagi perusahaan
- c. sikap dalam menyelesaikan masalah

X.2.2. Dimensi Person

- a. Terbuka pada pengalaman baru
- b. Kepercayaan diri yang tinggi
- c. Luwes dalam berpikir dan bertindak

Worklife Balance (X3)

Merupakan suatu perasaan puas dari seorang individu karena dapat menyeimbangkan antara kinerja dan kehidupan pribadinya. Menurut Fisher (2013) indikatornya adalah:

X.3.1. **Waktu:** lebih banyak menghabiskan waktu di kantor daripada di rumah

X.3.2. **Perilaku:** pencapaian kinerja

X.3.3. **Ketegangan:** adanya kecemasan, tekanan pekerjaan dan rasa kehilangan aktivitas penting pribadi.

X.3.4. **Energi:** terlalu banyak usaha dalam pencapaian kinerja daripada kehidupan pribadi

B. Variabel dependen (Y)

Employee Well-Being (Y1)

Merupakan keadaan subjektif yang menggambarkan diri seorang karyawan di tempat kerjanya dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut Bockerman et al (2012) indikatornya ada delapan, yaitu:

Y.1.1 Kepuasan kerja: Adanya kepuasan dan bekerja

Y.1.2 Ketidakpastian: adanya ketakutan akan kinerjanya kedepan

Y.1.3 Kecelakaan kerja: adanya perlindungan akan resiko kerja dalam perusahaan

Y.1.4 Risiko: sering mendapatkan pengalaman tidak mengenakan di kantor

Y.1.5 Promosi: Jaminan promosi atas kinerja

Y.1.6 Berpendapat: pendapatnya sering didengar

Y.1.7 Diskriminasi: adanya dsikriminasi atau Perlakuan berbeda-beda antar karyawan

Y.1.8 Intensitas kerja: beban pekerjaan yang menumpuk

3.6. Metode Analisis Data

Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Tidak seperti analisis multivariat biasa (regresi berganda, faktor analisis, anova) SEM dapat menguji model struktural dan model pengukuran. Dengan penggabungan kedua model tersebut memungkinkan peneliti untuk :

1. Menguji kesalahan pengukuran
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis

3.6.1. Pengembangan Sebuah Model Berbasis Teori

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Hubungan kausalitas dapat berarti hubungan yang ketat. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan

terletak pada metode analisis yang dia pilih, tetapi terletak pada pembenaran secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi, hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori.

3.6.2. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Setelah model dispesifikasi secara lengkap langkah selanjutnya adalah memilih jenis input. Apakah menggunakan input kovarian atau input korelasi. Jika yang diuji adalah hubungan kausalitas maka disarankan input yang digunakan adalah kovarian. (Ferdinand, 2005).

3.6.3. Partial Least Square (PLS) Structural Equation Model (SEM)

Dalam suatu penelitian sering kali ditemukan jumlah ukuran sampel yang besar namun memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan antar variabel yang di hipotesiskan dan tidak jarang ditemukan hubungan antar variabel yang kompleks. PLS merupakan salah satu metode SEM yang digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut, termasuk dalam penelitian ini. Pendekatan PLS ini digunakan untuk menganalisis susunan prediktif dengan dasar teori yang lemah. PLS disebut teknik prediction-oriented dimana secara khusus berguna untuk memprediksi variable dependen dengan melibatkan banyak variable independen. Dimana CB-SEM (covariance Based SEM) hanya mampu memprediksi model dengan kompleksitas rendah dengan sedikit indikator.

3.6.4. Evaluasi Model SEM PLS

Terdiri dari dua tahap, yaitu :

1. Evaluasi Outer Model atau model pengukuran (measurement model)

a. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Terdiri dari pemeriksaan :

- Individual item reliability
- Internal consistency atau construct reliability
- Average variance extracted
- Discriminant validity

Ketiga pengukuran tersebut dikategorikan dalam convergent validity.

1. Standardized loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indicator) dengan konstruksinya. Nilai loading factor $\geq 0,7$ dikatakan ideal. Dalam pengalaman empiris penelitian nilai loading factor $\geq 0,5$ masih dapat diterimakan nilai $LF \leq 0,4$ harus dikeluarkan dari model.
 2. Setelah kita mengvaluasi individual item reliability melalui nilai standardized loading factor, langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima, dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan.
 3. Ukuran lain adalah melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) yang menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Fornell dan Larcker (1981) dan Yamin dan Kurniawan (2011:18) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai convergent validity. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik
- b. Evaluasi Model Pengukuran Formatif
- Pengujian validita yang dipakai dalam metode klasik tidak bisa dipakai untuk model pengukuran formatif, sehingga konsep reliabilitas (internal cinsistency) dan construct validity tidak memiliki arti ketika model pengukuran bersifat formatif. Hal yang diperlukan adalah menggunakan dasar teoritik yang rasional dan pendapat para ahli. Terdapat limaisu kritis dalam menentukan kualitas model formatif :
- (1) content specification, berhubungan dengan cakupan konstruk laten yang akan diukur. Artinya kalau mau meneliti, peneliti harus seringkali mendiskusikan dan menjamin dengan benar spesifikasi isi dari konstruk tersebut.

- (2) Specification indicator, harus jelas mengidentifikasi dan mendefinisikan indikator tersebut. pendefinisian indikator harus melalui literatur yang jelas serta telah mendiskusikan dengan para ahli dan divalidasi dengan beberapa pre-test.
- (3) Reliability indicator, berhubungan dengan skala kepentingan indikator yang membentuk konstruk. dua rekomendasi untuk menilai reliability indicator adalah melihat tanda indikatornya sesuai dengan hipotesis dan weight indikator-nya minimal 0.2 atau signifikan.
- (4) Collinearity indicator, menyatakan antara indikator yang dibentuk tidak saling berhubungan (sangat tinggi) atau tidak terdapat masalah multikolinearitas dapat diukur dengan Variance Inflated Factor (VIF). Nilai $VIF > 10$ terindikasi ada masalah dengan multikolinearitas.
- (5) external validity menjamin bahwa semua indikator yang dibentuk dimasukkan ke dalam model

2. Evaluasi inner model atau model struktural (struktural measurement)

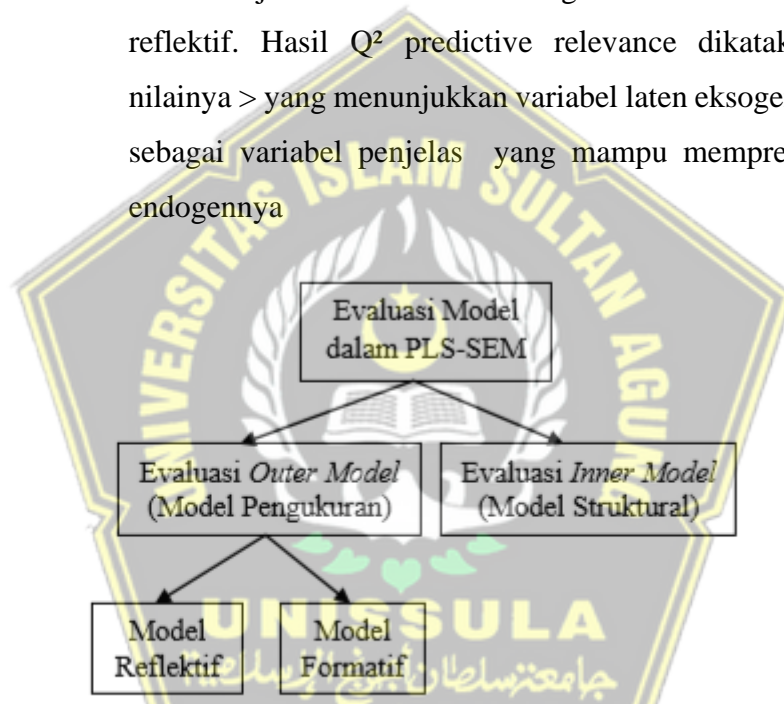
Langkah yang dilakukan adalah :

- Langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antara konstruk/variabel dengan melihat koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Signifikansinya dapat dilihat pada t test atau C.R (critical ratio) yang diperoleh dari proses bootstrapping atau resampling method.
- Langkah kedua adalah mengevaluasi nilai R^2 . Menurut Chin (1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak).
- Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan Goodness of Fit (GOF). GOF indeks merupakan

ukuran tunggal untuk mem-validasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari average communalities index dikalikan dengan nilai R^2 model. Formula GOF index :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com}x R^2}$$

- Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukur reflektif. Hasil Q^2 predictive relevance dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya



Sumber : Dari berbagai sumber dikembangkan oleh penulis.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Variabel

Olah data dalam penelitian ini bersifat deskriptif, dengan pemaparan hasil penelitiannya berbentuk tabel meliputi penilaian dari responden. Variable yang diteliti adalah variable *Spiritual Leadership*, *Employee Creativity*, *Worklife Balance* yang diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap *Employee Well-Being*. Dengan responden adalah karyawan Bank BRI Kanca Pati. Dalam penelitian ini diketahui bahwa :

1. Usia responden yang diteliti berada dalam usai 25 s/d 49 tahun atau berada dalam standar usai karyawan yang disarankan dan memenuhi kriteria untuk diteliti
2. Responden sebagian besar berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 55,7% atau 105 orang dan berjenis kelamin wanita sebanyak 44,3% atau 85 orang. Jenis kelamin akan mempengaruhi pola perilaku dan penilaian terhadap variable.
3. Diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja di BRI cabang Pati lebih dari 3 tahun, yaitu sebanyak 158 orang dan dibawah 3 tahun sebanyak 32 orang.

4.1.1 *Spiritual Leadership*

Merupakan usaha dari pemimpin Bank BRI untuk mewujudkan pengalaman transdental, keseimbangan, nilai agama, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain atau karyawannya. Berikut ini indikator dari

Customer Experience :

- a. Visi (Vision) atau gambaran harapan kedepan dalam memberikan energy, makna, komitmen dan dorongan kepada orang lain dalam bekerja, Hal tersebut dapat dilihat pada table sebagai berikut :

Tabel 4.1
Tanggapan Responden Mengenai Pribadi pemimpin yang jujur dan adil

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	7	3,8
2	Tidak Setuju	4	1,9
3	Agak Tidak Setuju	29	15,1
4	Netral	18	9,4
5	Agak Setuju	50	26,4
6	Setuju	52	27,4
7	Sangat Setuju	30	16
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 7 orang, tidak setuju sebanyak 7 orang, agak tidak setuju sejumlah 29 orang. Hal ini menandakan masih terdapat 20% karyawan yang menganggap pemimpinnya kurang jujur dan adil. Sedangkan yang menjawab netral adalah 18 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 50 responden atau 26,4 % dan setuju sebanyak 52% atau 52 responden dan menjawab sangat setuju sebanyak 30 responden atau 16%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden menyetujui bahwa pemimpin mereka memiliki Pribadi yang jujur dan adil.

Tabel 4.2
Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang berdedikasi tinggi dalam pekerjaan dan untuk kemajuan organisasi

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	4	1,9
3	Agak Tidak Setuju	25	13,2
4	Netral	13	6,6
5	Agak Setuju	41	21,7
6	Setuju	74	38,7
7	Sangat Setuju	28	15,1
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 4 orang, agak tidak setuju sejumlah 25 orang. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat 18% karyawan yang menilai pemimpinnya kurang berdedikasi tinggi dalam pekerjaan dan untuk kemajuan organisasi. Sedangkan yang menjawab netral adalah 13 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 41 responden atau 21,7% dan setuju sebanyak 38,7% atau 72 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden atau 15,1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan ataupun terhadap kemajuan organisasi.

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang bekerja secara efektif dan efisien

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	7	3,8
2	Tidak Setuju	11	5,7
3	Agak Tidak Setuju	23	12,3
4	Netral	16	8,5
5	Agak Setuju	50	26,4
6	Setuju	63	33
7	Sangat Setuju	20	10,4
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 7 orang, tidak setuju sebanyak 11 orang, agak tidak setuju sejumlah 23 orang. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat 23 % karyawan yang menilai pemimpinnya kurang efektif dan efisien dalam bekerja Sedangkan yang menjawab netral adalah 16 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 50 responden atau 26,4 % dan setuju sebanyak 33 % atau 63 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 responden atau 10,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka sudah bekerja secara efektif dan efisien.

b. *altruistic love* atau kemampuan pemimpin dalam menciptakan rasa keharmonisan, kepedulian, perhatian dan penghargaan terhadap karyawannya.

Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Mengenai kepedulian dan apresiasi pemimpin terhadap bawahannya

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	14	7,5
3	Agak Tidak Setuju	18	9,4
4	Netral	11	5,7
5	Agak Setuju	52	27,4
6	Setuju	61	32,1
7	Sangat Setuju	29	15,1
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 14 orang, agak tidak setuju sejumlah 18 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang menilai pemimpinnya kurang peduli dan apresiasi terhadap bawahannya Sedangkan yang menjawab netral adalah 11 orang. Sebagian besar responden

menjawab agak setuju sebanyak 52 responden atau 27,4 % dan setuju sebanyak 32,1 % atau 61 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden atau 15,1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka sudah memiliki kepedulian dan apresiasi terhadap bawahannya.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang mendengarkan masukan atau pendapat dari bawahannya

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	9	4,7
2	Tidak Setuju	7	3,8
3	Agak Tidak Setuju	30	16
4	Netral	13	6,6
5	Agak Setuju	52	27,4
6	Setuju	50	26,4
7	Sangat Setuju	29	15,1
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 9 orang, tidak setuju sebanyak 7 orang, agak tidak setuju sejumlah 30 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hampir 25% karyawan yang menilai pemimpinnya kurang mendengarkan masukan atau pendapat dari bawahannya Sedangkan yang menjawab netral adalah 13 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 52 responden atau 27,4 % dan setuju sebanyak 26,4 % atau 50 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden atau 15,1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka mau mendengarkan masukan atau pendapat dari bawahannya.

c. (*Hope/faith*) atau bagaimana perasaan dan keyakinan karyawan kepada pemimpin untuk mewujudkan realitas atau bukti fisik. Hal tersebut dapat dilihat pada table 4.3 berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang selalu terbuka dalam menerima perubahan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	7	3,8
2	Tidak Setuju	9	4,7
3	Agak Tidak Setuju	21	11,3
4	Netral	14	7,5
5	Agak Setuju	40	20,8
6	Setuju	72	37,7
7	Sangat Setuju	27	14,2
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 7 orang, tidak setuju sebanyak 9 orang, agak tidak setuju sejumlah 21 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 40 responden atau 20,8 % dan setuju sebanyak 37,7 % atau 72 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden atau 14,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka selalu terbuka dalam menerima perubahan.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Pribadi Pemimpin yang rendah hati

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	9	4,7
3	Agak Tidak Setuju	34	18
4	Netral	16	8,5
5	Agak Setuju	41	21,7
6	Setuju	60	31,1
7	Sangat Setuju	25	13,2
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 9 orang, agak tidak setuju sejumlah 34 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang menilai pemimpinnya tidak memiliki pribadi yang rendah hati. Sedangkan yang menjawab netral adalah 16 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 41 responden atau 21,7 % dan setuju sebanyak 31,1 % atau 60 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden atau 13,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka merupakan pribadi yang rendah hati.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai *Spiritual Leadership*

Indikator	Responden	Skor							Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
X1.1.1	190	7	4	9	8	50	52	30	946	4,98
X1.1.2	190	5	4	5	3	41	74	28	985	5,18
X1.1.3	190	7	1	2	1	50	63	20	930	4,89
X1.2.1	190	5	4	8	1	52	61	29	960	5,05
X1.2.2	190	9	7	0	3	52	50	29	928	4,89
X1.3.1	190	7	9	1	4	40	72	27	965	5,07
X1.3.2	190	5	9	4	6	41	60	25	929	4,88
Mean Skor Variabel									6.643	4,99

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai rata rata dari variabel *Spiritual Leadership* adalah sebesar 4,99 sehingga dapat diketahui bahwa skor variabel pada jawaban tersebut ke agak setuju. Dengan nilai tertinggi pada indikator X1.1.2 dengan skor rata-rata 5,18 pada indikator Pemimpin yang berdedikasi tinggi

dalam pekerjaan dan untuk kemajuan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Jones, P., Clarke-Hill, C. and Hillier, D (2010) yang menyatakan bahwa factor dedikasi dan pencapaian tujuan organisasi pada seorang pemimpin berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan yang merasa terdorong akan semangat pemimpin, dan merupakan factor penting pendorong majunya perusahaan. Sedangkan untuk indikator X1.3.2 yaitu karakteristik pemimpin yang merupakan pribadi yang rendah hati memiliki nilai rata rata paling rendah yaitu 4,88 yang berarti perlunya pemimpin bersikap humble dan dapat menghilangkan barrier dalam hubungannya dengan karyawan sehingga terciptanya hubungan yang baik dengan tetap menjaga etika karyawan dan pimpinan.

4.1.2 Employee Creativity

Merupakan usaha pemimpin dalam menunjukkan bentuk kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk termotivasi secara intrinsik untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dan dalam organisasi mereka.

Berikut ini indicator dari *Employee Creativity*:

- a. Dimensi proses atau segala produk yang dihasilkan dari proses yang dianggap sebagai produk kreatif dari seorang pimpinan, dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang memiliki pemikiran yang Inovatif

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	9	4,7
3	Agak Tidak Setuju	25	13,2
4	Netral	7	3,8
5	Agak Setuju	57	30,2
6	Setuju	62	33
7	Sangat Setuju	25	13
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 9 orang, agak tidak setuju sejumlah 25 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang menilai pemimpinnya tidak memiliki pemikiran yang inovatif. Sedangkan yang menjawab netral adalah 7 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 57 responden atau 30,2 % dan setuju sebanyak 33 % atau 62 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden atau 13%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka merupakan memiliki pemikiran yang inovatif.

Tabel 4.10

Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin yang selalu dapat menyelesaikan dan memberikan solusi pada permasalahan yang muncul

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	9	4,7
3	Agak Tidak Setuju	23	12,3
4	Netral	14	7,5
5	Agak Setuju	50	26,4
6	Setuju	67	35
7	Sangat Setuju	22	11,3
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 9 orang, agak tidak setuju sejumlah 23 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang menilai pemimpinnya tidak dapat menyelesaikan dan memberikan solusi pada permasalahan yang muncul. Sedangkan yang menjawab netral adalah 14 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 50 responden atau

26,4% dan setuju sebanyak 35% atau 67 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 responden atau 11,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka selalu dapat menyelesaikan dan memberikan solusi pada permasalahan yang muncul.

b. Dimensi person atau lebih kepada kepribadian kreatif yang meliputi bakat dan non kognitif seperti minat, sikap dan kualitas tempramental, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Terhadap Pemimpin yang terbuka pada pengalaman baru

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	4	1,9
2	Tidak Setuju	7	3,8
3	Agak Tidak Setuju	14	7,5
4	Netral	9	4,7
5	Agak Setuju	65	34
6	Setuju	68	35,8
7	Sangat Setuju	23	12,3
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 4 orang, tidak setuju sebanyak 7 orang, agak tidak setuju sejumlah 14 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang menilai pemimpinnya tidak mau terbuka pada pengalaman baru. Sedangkan yang menjawab netral adalah 9 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 65 responden atau 34% dan setuju sebanyak 35,8% atau 68 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 responden atau 12,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka selalu terbuka pada pengalaman yang baru.

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Terhadap Pemimpin yang memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	2	0,9
2	Tidak Setuju	0	0
3	Agak Tidak Setuju	7	3,8
4	Netral	11	5,7
5	Agak Setuju	36	18,9
6	Setuju	93	49
7	Sangat Setuju	41	21,7
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 2 orang, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, dan yang menjawab agak tidak setuju sejumlah 7 orang. Sedangkan yang menjawab netral adalah 11 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 36 responden atau 18,9% dan setuju sebanyak 49% atau 93 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 41 responden atau 21,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir semua responden menjawab setuju bahwa pemimpin mereka memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Terhadap Pemimpin yang Memiliki Keluwesan dalam Berpikir dan bertindak

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	5	2,8
3	Agak Tidak Setuju	36	19
4	Netral	9	4,7
5	Agak Setuju	50	26,4
6	Setuju	59	31,1
7	Sangat Setuju	26	13,2
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 5 orang, agak tidak setuju sejumlah 36 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang

menilai pemimpinnya tidak memiliki keluwesan dalam berpikir dan bertindak. Sedangkan yang menjawab netral adalah 9 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 50 responden atau 26,4% dan setuju sebanyak 31,1% atau 59 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden atau 13,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui bahwa pemimpin mereka memiliki keluwesan dalam berpikir dan bertindak

Tabel 4.14
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai *Employee Creativity*

Indikator	Responden	Skor							Skor Total	Mean		
		1	2	3	4	5	6	7				
X2.1.1	190	5	9	2	5	7	57	62	25	958	5,04	
X2.1.2	190	5	9	2	1	3	4	50	67	22	954	5,02
X2.2.1	190	4	7	1	4	9	65	68	23	990	5,21	
X2.2.2	190	2	0	1	7	1	36	93	41	1092	5,75	
X2.2.3	190	5	5	3	6	9	50	59	26	945	4,97	
Mean Skor Variabel									4939	5,2		

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata dari variabel *Employee Creativity* adalah sebesar 5,2 sehingga dapat diketahui bahwa skor variabel pada jawaban tersebut ke arah setuju dan cenderung ke arah setuju. Dengan nilai tertinggi pada indikator X2.2.2 dengan skor rata-rata 5,75 yaitu pada indikator pemimpin memiliki kepercayaan yang tinggi (Neuza Ribeiro dan Ana Patricia Duarte, 2018 dan Rita Filipe, 2018) menyimpulkan bahwa authentic leadership dapat meningkatkan kreatifitas dan menentukan bagaimana perilaku karyawan di kantor karena dapat menjadi contoh dan pendorong kreatifitas dan daya pikir karyawan dalam membuktikan diri. Sedangkan untuk indikator X2.2.3 yaitu memiliki keluwesan dalam berfikir dan bertindak memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 4,97. Chenji and Sode (2019) menilai bahwa bagaimana perilaku

pemberdayaan psikologis karyawan dipengaruhi oleh bagaimana lingkungan kerjanya, hal tersebut berlaku baik kepada pemimpin maupun kepada karyawan dan kadang suatu regulasi menghalangi seseorang dalam berlaku dan bertindak.

4.1.3 Worklife Balance

Merupakan usaha dalam menyeimbangkan antara kinerja dengan kehidupan pribadinya. Berikut indikator dari *Worklife Balance*:

- a. Tanggapan Responden terhadap sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi atau individu dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Terhadap Menghabiskan Waktu di Kantor daripada di Rumah

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	7	3,8
2	Tidak Setuju	20	10,4
3	Agak Tidak Setuju	27	14,2
4	Netral	34	17,9
5	Agak Setuju	34	17,9
6	Setuju	50	26,4
7	Sangat Setuju	18	9,4
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 7 orang, tidak setuju sebanyak 20 orang, agak tidak setuju sejumlah 27 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya 28,4% karyawan yang tidak menghabiskan waktu di rumah daripada di kantor. Sedangkan yang menjawab netral adalah 34 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 34 responden atau 17,9% dan setuju sebanyak 26,4% atau 50 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 responden atau 9,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa mereka lebih banyak menghabiskan waktu di kantor daripada di rumah. Hudson (2016) menilai bahwa work-life balance merupakan kepuasan yang berkaitan dengan keseimbangan dalam berperan ganda dalam kehidupan seseorang dan ketimpangan salah satunya akan berakibat kepada tingkat stress

dan pencapaian kinerja.

- b. Tanggapan Responden terhadap sejauh mana kehidupan pribadi atau individu dapat mengganggu kehidupan pekerjaannya, dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Terhadap Rasa Puas akan Pencapaian Kinerja

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	2	0,9
2	Tidak Setuju	4	1,9
3	Agak Tidak Setuju	11	5,7
4	Netral	21	11,3
5	Agak Setuju	62	33
6	Setuju	70	36,8
7	Sangat Setuju	20	10,4
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 2 orang, tidak setuju sebanyak 4 orang, agak tidak setuju sejumlah 11 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan yang tidak merasa puas akan pencapaian kerjanya. Sedangkan yang menjawab netral adalah 21 orang. Sebagian besar responden menjawab agak setuju sebanyak 62 responden atau 33% dan setuju sebanyak 36,8% atau 70 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 responden atau 10,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa mereka merasa puas akan pencapaian kerjanya. Fisher (2009) menilai bahwa karyawan yang mampu mengatur pola kerja atau work-life balance akan dengan mudah mencapai kepuasan dalam pekerjaannya dan kehidupan pribadinya.

- c. Tanggapan responden terhadap perasaan tertekan pada pekerjaan dan rasa kehilangan akan aktivitas penting pribadi karena pekerjaan, dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Perasaan tertekan pada Pekerjaan dan rasa
Kehilangan akan aktivitas Penting Pribadi Karena Pekerjaan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	16	8,5
2	Tidak Setuju	25	13,2
3	Agak Tidak Setuju	50	26,4
4	Netral	30	16
5	Agak Setuju	47	24,5
6	Setuju	9	4,8
7	Sangat Setuju	13	6,6
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 16 orang, tidak setuju sebanyak 25 orang, agak tidak setuju sejumlah 50 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hampir sebagian besar karyawan atau sekitar 48,1% setuju bahwa mereka tidak merasa tertekan dikantor atau kehilangan aktivitas penting pribadi karena pekerjaan. Sedangkan yang menjawab netral adalah 30 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 47 responden atau 24,5% dan setuju sebanyak 4,8% atau 9 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 responden atau 6,6%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekitar 35,9% responden merasa bahwa mereka tertekan pada pekerjaannya dan kehilangan akan aktivitas penting pribadinya karena pekerjaan. Hudson (2016) menilai bahwa work-life balance merupakan kepuasan yang berkaitan dengan keseimbangan dalam berperan ganda dalam kehidupan seseorang.

- d. Tanggapan responden terhadap variable terlalu banyak menghabiskan banyak usaha dalam pencapaian kinerja daripada kehidupan pribadi, dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18
Tanggapan Responden terhadap Perasaan Terlalu Banyak
Menghabiskan Banyak Usaha dalam Pencapaian Kinerja Daripada
Kehidupan Pribadi

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,7
2	Tidak Setuju	32	17
3	Agak Tidak Setuju	41	21,7
4	Netral	40	20,8
5	Agak Setuju	45	23,6
6	Setuju	16	8,5
7	Sangat Setuju	11	5,7
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 5 orang, tidak setuju sebanyak 32 orang, agak tidak setuju sejumlah 41 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hampir sebagian karyawan atau sekitar 41,4% setuju bahwa mereka tidak terlalu menghabiskan banyak usaha dalam pencapaian kinerja daripada kehidupan pribadi. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 40 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 45 responden atau 23,6% dan setuju sebanyak 8,5% atau 16 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 responden atau 5,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekitar 37,8% responden merasa bahwa mereka terlalu banyak menghabiskan banyak usaha dalam pencapaian kinerja daripada kehidupan pribadi mereka.

Tabel 4.19
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai *Worklife Balance*

Indikator	Responden	Skor							Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
X3.1	190	7	20	27	34	34	50	18	860	4,53
X3.2	190	2	4	11	21	62	70	20	997	5,25
X3.3	190	16	25	50	30	47	9	13	716	3,77
X3.4	190	5	32	41	40	45	16	11	750	3,95
Mean Skor Variabel									3323	4,38

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa nilai rata rata dari variabel *Worklife Balance* adalah sebesar 4,38 sehingga dapat diketahui bahwa skor variabel pada jawaban tersebut ke jawaban netral dan cenderung ke arah kurang setuju. Dengan nilai tertinggi pada indikator X3.2 dengan skor rata-rata 5,25 pada indikator rasa kepuasan akan pencapaian kinerja (*Chai et al.,2015 dan Harsandaldeep,.Herman Soch.,2015*) menyimpulkan bahwa *worklife Balance* diperlukan dalam mengatur waktu dalam bekerja dan sebagai batasan tentang kapan waktu yang tepat untuk bekerja dan kapan waktu untuk aktivias penting bersama keluarga. Sedangkan untuk indikator X3.3 yaitu rasa tertekan pada pekerjaan dan rasa kehilangan akan aktivitas penting pribadi karena pekerjaan memiliki skor paling rendah yaitu sebesar 3,77 yang berarti jawaban cenderung ke agak tidak setuju, sehingga dapat disimpulkan bagi responden mereka merasa sudah dapat mengatur waktu mereka kapan waktu untuk bekerja, kapan waktu untuk keluarga atau bermain, tanpa harus merasa tertekan akan beban pekerjaan.

4.1.4 Employee Well-Being

Merupakan keadaan subjektif yang menggambarkan diri seorang karyawan di tempat kerjanya dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Berikut adalah indikator dari Employee Well-Being :

- a. Tanggapan terhadap kepuasan kerja atau keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dan ketika harapan seseorang tidak terpenuhi dalam menciptakan rasa Ketidakpuasan kerja, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan dalam setiap Pekerjaan yang dilakukan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	2	0,9
2	Tidak Setuju	4	1,9
3	Agak Tidak Setuju	7	3,8
4	Netral	27	14,2
5	Agak Setuju	55	29,2
6	Setuju	77	40,6
7	Sangat Setuju	18	9,4
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.20 menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan atau sekitar 6,6% yang tidak merasakan kepuasan dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 27 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 55 responden atau 29,2% dan setuju sebanyak 40,6% atau 77 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 responden atau 9,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir semua responden merasakan kepuasan dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan.

- b. Tanggapan terhadap ketidakpastian atau ketidakyakinan atas kemungkinan nasib kinerjanya kedepan , dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut :

Tabel 4.21
Tanggapan Responden Terhadap Ketidakpastian dan Rasa Takut akan Kinerja Kedepan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	9	4,7
2	Tidak Setuju	30	16
3	Agak Tidak Setuju	36	18,9
4	Netral	29	15,1
5	Agak Setuju	34	18
6	Setuju	50	26,4
7	Sangat Setuju	2	0,9
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.21 menunjukkan bahwa terdapat 9 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 30 responden yang menjawab tidak setuju dan 36 responden yang menjawab agak tidak setuju. Yang menjawab netral adalah 29 responden. Responden menjawab agak setuju sebanyak 34 responden atau 18% dan setuju sebanyak 26,4% atau 50 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 responden atau 0,9%. Jadi apabila dilihat dari frekuensi jawaban tersebut, responden cenderung setuju akan perasaan adanya ketidakpastian dan rasa takut akan kinerja mereka kedepannya, dan hal tersebut sangatlah manusiawi.

- c. Tanggapan terhadap perlindungan atas resiko yang muncul dari pekerjaan, dapat dilihat dari tabel 4.22 sebagai berikut :

Tabel 4.22
Tanggapan Responden Terhadap Perlindungan atas Resiko yang muncul dari Pekerjaan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	9	4,7
2	Tidak Setuju	5	2,8
3	Agak Tidak Setuju	30	16
4	Netral	27	14,2
5	Agak Setuju	45	23,6
6	Setuju	61	32,1
7	Sangat Setuju	13	6,6
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.22 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 9 orang, tidak setuju sebanyak 5 orang, agak tidak setuju sejumlah 30 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan atau sekitar 23,5% yang merasa mereka mendapatkan perlindungan atas resiko yang muncul dari pekerjaan mereka. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 27 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 45 responden atau 23,6% dan setuju sebanyak 32,1% atau

61 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 responden atau 6,6%. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir semua responden merasa bahwa mereka tidak mendapatkan perlindungan atas resiko yang muncul dari pekerjaan mereka, hal ini mengingat bahwa bekerja di bank memang penuh dengan resiko, ditambah dengan adanya perasaan tidak adanya perlindungan akan membuat seorang karyawan menjadi tidak nyaman bekerja, sehingga perlu adanya perbaikan dari pihak Bank BRI.

d. Tanggapan terhadap adanya pengalaman yang tidak menyenangkan di kantor, dapat dilihat pada tabel 4.23 sebagai berikut :

Tabel 4.23
Tanggapan Responden Terhadap Kesiediaan memberikan Masukan
Positif untuk Perbaikan Fasilitas Layanan Prioritas

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	21	11,3
2	Tidak Setuju	60	31,1
3	Agak Tidak Setuju	21	11,3
4	Netral	38	19,9
5	Agak Setuju	30	16
6	Setuju	11	5,7
7	Sangat Setuju	9	4,7
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 21 orang, tidak setuju sebanyak 60 orang, agak tidak setuju sejumlah 21 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan atau sekitar 53.3% yang merasa mendapatkan pengalaman yang menyenangkan di kantor. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 38 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 30 responden, setuju sebanyak 11 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat 26,4% responden yang merasa sering mendapatkan pengalaman

tidak mengenakan di kantor.

- e. Tanggapan terhadap jaminan dan kepastian promosi atas kinerja yang dilakukan, dapat dilihat pada tabel 4.24 sebagai berikut :

Tabel 4.24
Tanggapan Responden Terhadap Jaminan dan Kepastian Promosi
atas Kinerja yang Dilakukan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	9	4,7
2	Tidak Setuju	5	2,8
3	Agak Tidak Setuju	25	13,2
4	Netral	47	24,5
5	Agak Setuju	59	31,1
6	Setuju	34	18
7	Sangat Setuju	11	5,7
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.24 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 9 orang, tidak setuju sebanyak 5 orang, agak tidak setuju sejumlah 25 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sekitar 20,7% karyawan yang tidak merasa mendapatkan jaminan dan kepastian promosi atas kinerja yang dilakukan. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 47 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 59 responden, setuju sebanyak 34 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir sebagian besar responden atau sekitar 54,8% responden merasa mereka mendapatkan jaminan dan kepastian promosi atas kinerja yang mereka lakukan.

- f. Tanggapan terhadap pendapat yang sering didengarkan oleh atasan, dapat dilihat pada tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.25
Tanggapan Responden Terhadap Pendapat yang Sering di Dengar Oleh Atasan

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	5	2,8
2	Tidak Setuju	4	1,9
3	Agak Tidak Setuju	41	21,7
4	Netral	40	20,8
5	Agak Setuju	34	17,9
6	Setuju	49	25,5
7	Sangat Setuju	17	9,4
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.25 menunjukkan bahwa sekitar 26,4% karyawan yang merasa pendapat mereka tidak didengar oleh atasan. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 40 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 34 responden, setuju sebanyak 49 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir sebagian besar responden atau sekitar 52,8% responden merasa pendapat mereka sering di dengar oleh atasan mereka.

- g. Tanggapan terhadap adanya diskriminasi atau perlakuan berbeda-beda antar karyawan di kantor, dapat dilihat pada tabel 4.26 sebagai berikut :

Tabel 4.26
Tanggapan Responden Terhadap Adanya Diskriminasi atau Perlakuan Berbeda-beda antar Karyawan di Kantor

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	20	10,4
2	Tidak Setuju	50	26,4
3	Agak Tidak Setuju	29	15,1
4	Netral	41	21,7
5	Agak Setuju	25	13,2
6	Setuju	18	9,4
7	Sangat Setuju	7	3,8
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.26 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 20 orang, tidak setuju sebanyak 50

orang, agak tidak setuju sejumlah 29 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hampir sebagian responden atau sekitar 51,9% karyawan yang tidak mendapatkan perlakuan diskriminasi atau perlakuan berbeda-beda antar karyawan. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 41 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 25 responden, setuju sebanyak 18 responden dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa hanya sedikit atau sekitar 26,4% responden yang merasa mereka mendapatkan perlakuan diskriminasi atau perlakuan berbeda-beda antar karyawan di kantor.

- h. Tanggapan terhadap adanya beban pekerjaan yang menumpuk, dapat dilihat pada tabel 4.27 sebagai berikut :

Tabel 4.27
Tanggapan Responden Terhadap Adanya Beban Pekerjaan yang Menumpuk

No	Tanggapan Responden	Frekuensi Responden	Presentase (%)
1	Sangat tidak setuju	14	7,5
2	Tidak Setuju	38	19,8
3	Agak Tidak Setuju	36	18,9
4	Netral	38	19,8
5	Agak Setuju	39	20,8
6	Setuju	16	8,5
7	Sangat Setuju	9	4,7
Total.		190	100%

Berdasarkan tabel 4.27 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju adalah 14 orang, tidak setuju sebanyak 38 orang, agak tidak setuju sejumlah 36 orang. Hal ini menunjukkan bahwa hampir sebagian responden atau sekitar 46,2% karyawan yang tidak merasa beban pekerjaan mereka menumpuk. Sedangkan yang memilih menjawab netral ada 38 orang. Responden menjawab agak setuju sebanyak 39 responden, setuju sebanyak 16 responden dan responden yang menjawab

sangat setuju sebanyak 9 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden atau sekitar 34% responden yang merasa mereka memiliki beban pekerjaan yang menumpuk.

Tabel 4.28
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai *Employee Well-Being*

Indikator	Responden	Skor							Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5	6	7		
Y1.1	190	2	4	7	27	55	77	18	1002	5,28
Y1.2	190	9	30	36	29	34	50	2	777	4,09
Y1.3	190	9	5	30	27	45	61	13	899	4,73
Y1.4	190	21	60	21	38	30	11	9	635	3,34
Y1.5	190	9	5	25	47	59	34	11	858	4,51
Y1.6	190	5	4	41	40	34	49	17	879	4,62
Y1.7	190	20	50	29	41	25	18	7	653	3,43
Y1.8	190	14	38	36	38	39	16	9	704	3,71
Mean Skor Variabel									3313	4,22

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat diketahui bahwa nilai rata rata dari variabel *Employee Well-Being* adalah sebesar 4,22 sehingga dapat diketahui bahwa skor variabel pada jawaban tersebut ke jawaban netral dan cenderung ke arah agak setuju. Dengan nilai tertinggi pada indikator Y1.1 dengan skor rata-rata 5,28 pada variable perasaan puas terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan. (Boateng and Narteh.,2016) menyimpulkan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi, cenderung menimbulkan kepuasan yang tinggi pada diri seseorang, di samping dukungan yang besar dari lingkungan pribadi atau pekerjaan . Sedangkan untuk indikator Y1.4 yaitu variable pengalaman yang tidak mengenakan di kantor memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,34 yang berarti jawaban cenderung ke agak tidak setuju, sehingga perlu bagi Bank BRI untuk lebih berperan aktif dalam mewujudkan dan meningkatkan lagi lingkungan dan komunikasi kerja yang baik.

4.2. Uji normalitas Data

Dalam penelitian ini Uji Normalitas data yang digunakan adalah Uji Univeriate Kolmogorov Smirnov dengan taraf signifikansi 0,05 atau 95%. Uji normalitas tersebut digunakan untuk mengetahui apakah data tersebut memenuhi asumsi normalitas atau data tersebut berdistribusi normal. Asumsi normalitas multivariat harus terpenuhi agar data dapat digunakan dalam pemodelan dan analisis SEM. Uji normalitas multivariat melibatkan seluruh indikator penelitian. Pengujian normalitas multivariat dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software R.

Dengan mengetahui nilai signifikansinya yaitu bila nilai K-S (sign) > 0.05. dari semua variable maka semua variable memenuhi asumsi normalitas, sebaliknya apabila nilai signifikasinya lebih kecil dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal, seperti tabel berikut :

Tabel 4.29
Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		190
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.96651898
Most Extreme Differences	Absolute	.034
	Positive	.024
	Negative	-.034
Test Statistic		.034
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Dari table 4.29 diketahui bahwa nilai signifikasi (sig.) $0,200 > 0,05$ maka semua variable memenuhi asumsi normalitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah sebuah penelitian tersebut valid atau tidak. Sedangkan tes reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama apabila digunakan dalam subjek penelitian yang lainnya. Membandingkan

Corrected Item-Total Correlation terhadap nilai r tabel dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,1424 merupakan kriteria pengambilan keputusan. Dikatakan layak (sahih) ditunjukkan dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel (Imam Ghazali, 2005).

4.3. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *product moment* (r). uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel.

1. Hipotesis

H_0 : Variabel penelitian tidak mengukur aspek yang sama (variabel penelitian tidak valid).

H_1 : Variabel penelitian mengukur aspek yang sama (variabel penelitian valid)

2. Taraf Signifikansi

α : 5%

3. Statistik Uji

Variabel	Indikator	Statistik uji		Variabel	Indikator	Statistik uji	
		r hitung	Sign			r hitung	Sign
<i>Spittual Leadership</i> (X1)	X1_1.1	0,894	0,000	<i>Worklife Balance</i> (X3)	X3_1	0,757	0,000
	X1_1.2	0,887	0,000		X3_2	0,707	0,000
	X1_1.3	0,903	0,000		X3_3	0,840	0,000
	X1_2.1	0,938	0,000		X3_4	0,884	0,000
	X1_2.2	0,929	0,000	<i>Employee Wellbeing</i> (Y1)	Y1_1	0,703	0,000
	X1_3.1	0,904	0,000		Y1_2	0,728	0,000
	X1_3.2	0,933	0,000		Y1_3	0,797	0,000
	<i>Creativity</i> (X2)	X2_1.1	0,935		0,000	Y1_4	0,705
X2_1.2		0,938	0,000	Y1_5	0,820	0,000	
X2_2.1		0,898	0,000	Y1_6	0,783	0,000	
X2_2.2		0,730	0,000	Y1_7	0,728	0,000	
X2_2.3		0,916	0,000	Y1_8	0,708	0,000	

nilai korelasi antara masing-masing skor item pertanyaan dengan skor total.

4. Kriteria uji

H_0 ditolak jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $Sig < \alpha$

r-tabel : nilai korelasi pearson

$$r\text{-tabel} = r_{190-2} = r_{188} = 0,1424$$

5. Keputusan dan kesimpulan

Variabel X1

Item pertanyaan	Keputusan dan kesimpulan
X1_1.1	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_1.1 valid.
X1_1.2	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_1.2 valid.
X1_1.3	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_1.3 valid.
X1_2.1	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_2.1 valid.
X1_2.2	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_2.2 valid.
X1_3.1	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_3.1 valid.
X1_3.2	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X1_3.2 valid.

Variabel X2

Item pertanyaan	Keputusan dan kesimpulan
X2_1.1	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X2_1.1 valid.
X2_1.2	Menolak H_0 karena nilai sig (0,000) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X2_1.2 valid.
X2_2.1	Menolak H_0 karena nilai sig (0,000) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X2_2.1 valid.
X2_2.2	Menolak H_0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X2_2.2 valid.
X2_2.3	Menolak H_0 karena nilai sig (0,000) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X2_2.3 valid.

Variabel X3

Item pertanyaan	Keputusan dan kesimpulan
X3_1	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X3_1 valid.
X3_2	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X3_2 valid.
X3_3	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X3_3 valid.
X3_4	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan X3_4 valid.

Variabel Y1

Item pertanyaan	Keputusan dan kesimpulan
Y1_1	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_1 valid.
Y1_2	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_2 valid.
Y1_3	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_3 valid.
Y1_4	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_4 valid.
Y1_5	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_5 valid.
Y1_6	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_6 valid.
Y1_7	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_7 valid.
Y1_8	Menolak H0 karena nilai sig (0,00) < α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan Y1_8 valid.

4.4 Uji Reliabilitas (Uji Reliabilitas Menggunakan Metode Alpha-Cronbach)

Teknik perhitungan reliabilitas kuesioner yang digunakan adalah koefisien reliabilitas *alpha Cronbach*.

1. Hipotesis

H₀ : item pernyataan tidak signifikan (pernyataan tidak reliabel)

H_1 : item pernyataan signifikan (pernyataan reliabel)

2. Taraf Signifikansi

α : 5%

3. Statistik Uji

Cronbach Alpha = 0,948

4. Daerah Kritis

Item pertanyaan dikatakan reliabel apabila output SPSS nilai koefisien korelasi *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$ (sumber : Ghozali, 2016)

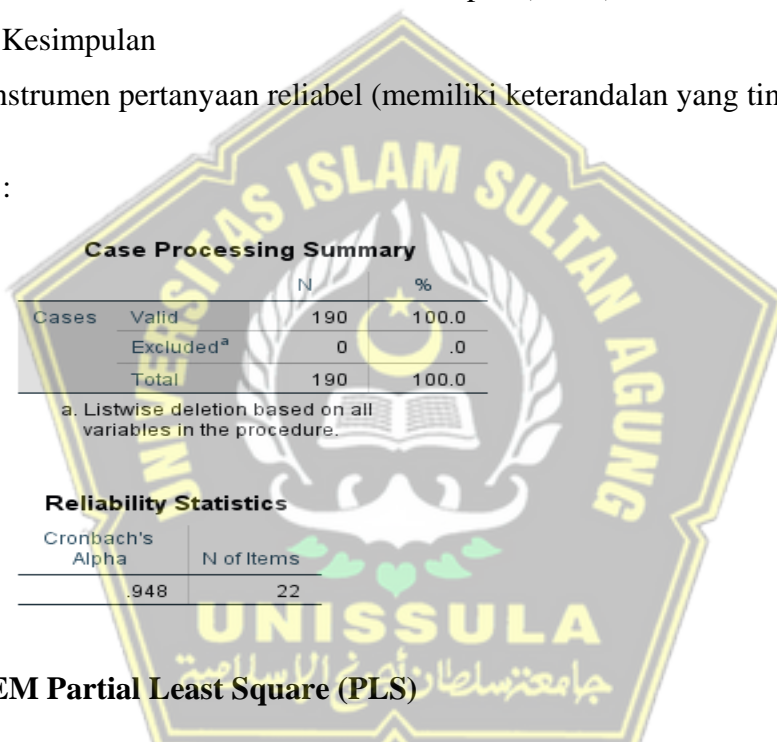
5. Keputusan

Menolak H_0 karena nilai Cronbach Alpha (0,948) $> 0,6$.

6. Kesimpulan

Instrumen pertanyaan reliabel (memiliki keterandalan yang tinggi).

Output :



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	190	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	190	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	22

4.5. SEM Partial Least Square (PLS)

Analisis ini merupakan analisis statistic multivariant yang mengestimasi pengaruh antara variable secara simulant dengan tujuan studi prediksi, eksplorasi atau pengembangan model structural (Hair et al, 2019). Metode PLS dipilih karena secara khusus berguna untuk memprediksi variable dependen dengan melibatkan banyak variable independen, sedangkan CB-SEM hanya mampu memprediksi model dengan kompleksitas rendah dengan sedikit indicator. Evaluasi model dalam PLS terdiri dari evaluasi model pengukuran, evaluasi model structural dan evaluasi

kenaikan dan kecocokan model. Tahapan analisis PLS terdiri dari :

1. Estimasi Model

Menurut Lahmoller (1989) pendugaan parameter meliputi tiga tahap :

- (1) Menciptakan skor variabel laten dari weight estimate
- (2) Menaksir koefisien jalur (path coefficient) yang menghubungkan antar variabel laten dan menaksir loading factor (koefisien model pengukuran) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya
- (3) Menaksir parameter lokasi

2. Evaluasi Model

- Evaluasi Outer Model
- Evaluasi Inner Model

4.5.1 Analisis Data dan Model Pengukuran

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dimana variable spiritual leadership, creativity dan worklife balance diukur secara reflektif dan Employee Well-being diukur secara formatif. Dalam hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari $LF \geq 0,70$ composite reliability $\geq 0,70$, creonbach's alpha dan Avarege variance extracted ($AVE \geq 0,50$) serta evaluasi validitas diskriminan yaitu kriteria fornell dan lacker serta HTMT (heterotrait monotroit Ratio) dibawah 0,90. Evaluasi model pengukuran formatif dilihat dari signifikansi outer weight dan tidak ada multikolinier antara item pengukuran yang dinilai dari outer VIF dibawah 5

Tabel 4.30 Outer Weight Loading dan Outer VIF

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Weight	p-value Outer Weight	Outer Loading	p-value Outer Loading	Outer VIF
Spiritual Leadership	X1_1.1	Pribadi yang baik	0,153	0.000	0,894	0.000	5,398
	X1_1.2	Berdedikasi tinggi	0,151	0.000	0,887	0.000	4,815
	X1_1.3	Bekerja secara efektif dan efisien	0,16	0.000	0,903	0.000	4,159
	X1_2.1	Keperdulian dan apresiasi	0,157	0.000	0,938	0.000	6,69
	X1_2.2	Mendengarkan masukan/pendapat	0,158	0.000	0,929	0.000	5,783
	X1_3.1	Terbuka akan perubahan	0,154	0.000	0,904	0.000	5,338
	X1_3.2	Pribadi yang rendah hati	0,162	0.000	0,893	0.000	6,462
Creativity	X2_1.1	Pemikiran inovatif	0,203	0.000	0,935	0.000	6,312
	X2_1.2	Solusi permasalahan	0,21	0.000	0,938	0.000	6,778
	X2_2.1	Terbuka akan pengalaman baru	0,204	0.000	0,898	0.000	4,049
	X2_2.2	Kepercayaan diri yang tinggi	0,095	0.000	0,530	0.000	1,536
	X2_2.3	Keluwesan dalam berfikir	0,202	0.000	0,916	0.000	4,535
Worklife Balance	X3_1	Terlalu banyak menghabiskan waktu di kantor	0,282	0.000	0,757	0.000	1,545
	X3_2	Puas akan pencapaian kinerja	0,3	0.000	0,626	0.000	1,198
	X3_3	Tertekan pekerjaan kehilangan aktivitas pribadi	0,321	0.000	0,840	0.000	2,454
	X3_4	Terlalu banyak menghabiskan usaha dalam pencapaian kinerja	0,371	0.000	0,884	0.000	2,63
Employee Wel-being	Y1_1	Kepuasan dalam pekerjaan	0,225	0.000	0,661	0.000	1,419
	Y1_2	Ketidakpastian dan rasa takut akan kinerja kedepan	0,202	0.000	0,621	0.000	1,761
	Y1_3	Perlindungan atas resiko	0,253	0.000	0,797	0.000	2,299
	Y1_4	Pengalaman yang tidak mengenakan di kantor	0,165	0.000	0,522	0.000	1,68
	Y1_5	Jaminan dan kepastian promosi	0,034	0.167	0,185	0.015	1,81
	Y1_6	Pendapat sering di dengar atasan	0,256	0.000	0,82	0.000	2,461
	Y1_7	Diskriminasi/perlakuan berbeda antar karyawan	0,284	0.000	0,783	0.000	2,023
	Y1_8	Beban pekerjaan yang menumpuk	0,026	0.313	0,028	0.028	1,835

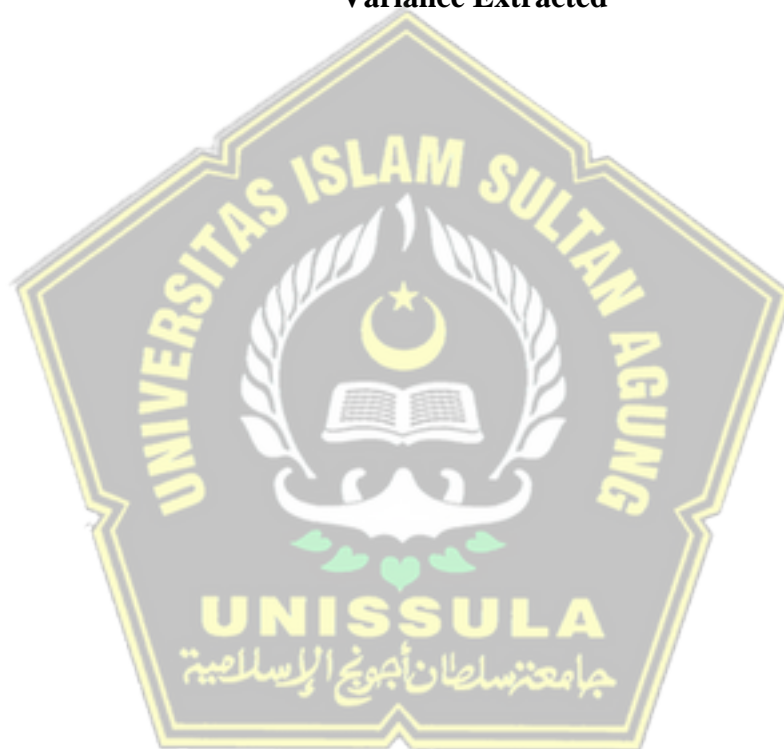
- Berdasarkan pengolahan diatas semua indicator berpengaruh signifikan terhadap spiritual leadership yang ditunjukkan oleh p value $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memiliki pribadi yang baik, berdedikasi tinggi , bekerja secara efektif dan efisien, memiliki kepedulian dan apresiasi, mau mendengarkan masukan/pendapat, terbuka akan perubahan dan merupakan pribadi yang rendah hati dapat memberikan motivasi dari perilakunya dimana hal-hal tersebut merupakan aspek mendasar dalam efektivitas kepemimpinannya (Fry et al., 2011)
- Berdasarkan pengolahan diatas semua indicator berpengaruh signifikan terhadap Creativity yang ditunjukkan oleh p value $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa pemikiran inovatif, mampu memberikan solusi permasalahan, adanya keterbukaan akan pengalaman baru, memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan keluwesan dalam berfikir akan membentuk dan meningkatkan kreativitas karyawan dalam bekerja terutama dalam menyelesaikan segala tugas dan kewajiban yang diberikan oleh pimpinan (Amabile, 2011)
- Berdasarkan pengolahan diatas semua indicator berpengaruh signifikan terhadap Worklife Balance yang ditunjukkan oleh p value $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang karyawan terlalu banyak menghabiskan waktu di kantor, merasa tertekan pada pekerjaan dan kehilangan aktivitas pribadi, terlalu banyak menghabiskan usaha dalam pencapaian kinerja namun memiliki perasaan puas atau bahkan tidak puas terhadap pencapaian kinerja akan mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Worklife

balance adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang dimana apabila seorang karyawan tidak dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan keluarga maka hal tersebut akan mempengaruhi satusama lain (Lazar, Osoin, & Ratiu, 2010)

- Berdasarkan pengolahan diatas terdapat 6 (enam) indicator yang berpengaruh signifikan terhadap Employee Wel-being yang ditunjukkan oleh p value < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa rasa puas dalam pekerjaan, ketidakpastian dan rasa takut akan kinerja kedepan, adanya perlindungan atas resiko, adanya pengalaman yang tidak mengenakan di kantor, Pendapat karyawan yang sering di dengar oleh atasan dan tidak adanya diskriminasi/perlakuan berbeda antar karyawan mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan maka akan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dalam menghadapi segala tantangan yang ada pada suatu organisasi (Garg & Lal, 2015)
- Sebaliknya terdapat 2 (dua) indicator yang tidak signifikan terhadap Employee Wel-being yaitu indicator Jaminan dan kepastian promosi dan indicator beban pekerjaan yang menumpuk. Namun meskipun ke dua indicator tersebut tidak signifikan tetapi mempunyai outer loading diatas 0,50 maka tidak dihilangkan dalam model (Hair et al, 2021). Alasannya bukan karena indicator tersebut tidak penting dalam membentuk employee well-being namun secara realitasnya pada penelitian ini beban pekerjaan yang menumpuk dianggap sebagai hal yang lumrah dalam bekerja dan bukan factor penentu apakah

karyawan sejahtera atau tidak. Sedangkan untuk indicator jaminan dan kepastian promosi dapat mendorong motivasi dalam bekerja (Wright, 2007) sehingga hal tersebut seharusnya menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kebijakan dalam pemberian jaminan dan promosi bagi karyawan, sehingga kesejahteraan karyawan juga lebih terjamin.

Tabel 4.31 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted



Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	AVE			
Spiritual Leadership	X1_1.1	Pribadi yang baik	0.899	0,974	0,842			
	X1_1.2	Berdedikasi tinggi	0.895					
	X1_1.3	Bekerja secara efektif dan efisien	0.911					
	X1_2.1	Keperdulian dan apresiasi	0.942					
	X1_2.2	Mendengarkan masukan/pendapat	0.933					
	X1_3.1	Terbuka akan perubahan	0.909					
	X1_3.2	Pribadi yang rendah hati	0.934					
	Creativity	X2_1.1	Pemikiran inovatif			0.935	0.939	0.760
		X2_1.2	Solusi permasalahan			0.948		
X2_2.1		Terbuka akan pengalaman baru	0.909					
X2_2.2		Kepercayaan diri yang tinggi	0.597					
X2_2.3		Keluwesannya dalam berfikir	0.920					
Worklife Balance	X3_1	Terlalu banyak menghabiskan waktu di kantor	0.760	0.865	0.620			
	X3_2	Puas akan pencapaian kinerja	0.630					
	X3_3	Tertekan pekerjaan kehilangan aktivitas pribadi	0.844					
	X3_4	Terlalu banyak menghabiskan usaha dalam pencapaian kinerja	0.890					
Employee Well-being	Y1_1	Kepuasan dalam pekerjaan	0.649	0.805	0.382			
	Y1_2	Ketidakpastian dan rasa takut akan kinerja kedepan	0.650					
	Y1_3	Perlindungan atas resiko	0.785					
	Y1_4	Pengalaman yang tidak menyenangkan di kantor	0.554					
	Y1_5	Jaminan dan kepastian promosi	0.138					
	Y1_6	Pendapat sering di dengar atasan	0.807					
	Y1_7	Diskriminasi/perlakuan berbeda antar karyawan	0.767					
	Y1_8	Beban pekerjaan yang menumpuk	0.170					

- Variable Spiritual leadership diukur oleh 7 (tujuh) indikator yang valid dimana nilai outer loading terletak pada nilai 0,895 – 0,942 yang menunjukkan bahwa ketujuh item pengukuran tersebut berkolerasi kuat dalam menjelaskan variabel Spiritual leadership. Tingkat reliabilitas variable spiritual leadership dapat diterima dengan nilai composite reliability 0,974 > 0,70 serta convergent validity yang ditunjukkan oleh AVE 0,842 > 0,50. Loading factor disini bertujuan untuk mengetahui indicator mana yang memiliki kontribusi paling besar dalam mempengaruhi variable Spiritual Leadership, dan diketahui dari ke tujuh item pengukuran yang valid, spiritual leadership lebih kuat dicerminkan oleh X1_2.1 yaitu indicator Keperdulian dan apresiasi Dan X1.2.1 yaitu indicator Mendengarkan masukan/pendapat. Fry (2008) berpendapat bahwa spiritual leadership adalah pemimpin yang mampu mengilhami, menggerakkan dan mempengaruhi melalui keteladanan, kasih sayang dan penerapan nilai-nilai spiritual kepada karyawannya. Dengan rasa keperdulian dan apresiasi yang tinggi terlebih lagi pemimpin yang mau mendengarkan masukan atau pendapat karyawan merupakan suatu bentuk saling menghargai dan motivasi karyawan sehingga bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. sedangkan untuk indicator X1_1.2 Berdedikasi tinggi dalam penelitian ini memiliki nilai terendah dikarenakan adanya rotasi dan masa jabatan yang cukup singkat dalam kepemimpinannya (2-3 tahun)
- Variable Creativity diukur oleh 5 (lima) indikator yang valid dimana nilai outer loading terletak pada nilai 0,597– 0,948 yang menunjukkan

bahwa kelima item pengukuran tersebut berkolerasi kuat dalam menjelaskan variabel Creativity. Tingkat reliabilitas variable Creativity dapat diterima dengan nilai composite reliability $0,939 > 0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan oleh AVE $0,760 > 0,50$. Dari kelima item pengukuran yang valid, Creativity lebih kuat dicerminkan oleh X3_4 yaitu Solusi permasalahan Dan X2_1.1 yaitu Pemikiran inovatif. Hwang et al (2007) berpendapat bahwa berfikir kreatif merupakan ketrampilan kognitif untuk memberikan solusi terhadap suatu masalah. Dengan berfikir inovatif kita dapat melakukan pendekatan untuk menemukan solusi masalah secara mudah dan fleksibel. Sedangkan untuk indicator X2_2.2 Kepercayaan diri yang tinggi memiliki nilai terendah dikarenakan menurut responden rasa percaya diri pemimpin dinilai tidak terlalu di tonjolkan dalam bekerja dan lebih banyak dimandatkan kepada bawahan.

- Variable Worklife Balance diukur oleh 4 (empat) indikator yang valid dimana nilai outer loading terletak pada nilai $0,630 - 0,890$ yang menunjukkan bahwa keempat item pengukuran tersebut berkolerasi kuat dalam menjelaskan variabel Worklife Balance. Tingkat reliabilitas variable Worklife Balance dapat diterima dengan nilai composite reliability $0,865 > 0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan oleh AVE $0,620 > 0,50$. Dari kelima item pengukuran yang valid, Worklife Balance lebih kuat dicerminkan oleh X3_4 yaitu Terlalu banyak menghabiskan usaha dalam pencapaian kinerja Dan X3_3 yaitu Tertekan pekerjaan kehilangan aktivitas pribadi. Dalam penelitian ini diketahui bahwa sebagian karyawan mengakui bahwa

terlalu banyak effort yang harus dilakukan dalam pencapaian kinerjanya dan tidak sedikit mengorbankan waktu pribadi atau kebersamaan dengan keluarga. Alasan seperti harus tercapainya target dan bahkan tuntutan lembur pada weekend menyebabkan mereka mendapatkan complain dari anggota keluarga .sedangkan untuk indicator X3_2 Puas akan pencapaian kinerja memiliki nilai terendah dikarenakan banyak dari karyawan masih merasa kurang puas terhadap pencapaian kinerjanya, atau dapat dikatakan target yang di tuntut oleh perusahaan terlalu berat.

- Variable Employee Wel-being diukur oleh 8 (delapan) indikator dimana terdapat 6 (enam) indikator yang valid dengan nilai outer loading terletak pada nilai 0,554 – 0,807 yang menunjukkan bahwa keenam item pengukuran tersebut berkolerasi kuat dalam menjelaskan variabel Employee Wel-being dan terdapat 2 (dua) indikator yang tidak valid dengan nilai outer loading 0,170 dan 0,138 . Tingkat reliabilitas variable Employee Wel-being dapat diterima dengan nilai composite reliability 0,805 > 0,70. Untuk convergent validity yang ditunjukkan oleh AVE 0,382 walaupun nilainya kurang dari 0,50 namun dilihat dari nilai composite reliability yang lebih tinggi dari 0,6 convorgent validity nya masih memadai (Fornell & Larcker, 1981). Dari ke enam item pengukuran yang valid, Employee Wel-being lebih kuat dicerminkan oleh Y1_6 yaitu Pendapat sering di dengar atasan dan Y1_3 yaitu Perlindungan atas resiko. Sebagai seorang karyawan, kita pasti menginginkan yang terbaik dari pekerjaan, baik dari segi pendapatan, perlakuan dan kesempatan, hal ini berhubungan dengan

kondisi mental seseorang (Kathy Gurchiek, 2021). Pendapat yang sering didengarkan oleh atasan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan karena tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan tersebut. Sedangkan dengan adanya perlindungan akan resiko, membuat seorang karyawan mendapatkan jaminan pasti dalam setiap tindakan, pekerjaan maupun dampak buruk yang akan terjadi kedepannya.

Indicator terendah adalah Y1_5 Jaminan dan kepastian promosi dan Y1_8 Beban pekerjaan yang menumpuk, dimana bagi responden jaminan dan kepastian promosi tidak menentukan wellbeig karena semakin besar pula tuntutan tanggung jawab dan effortnya nanti. Untuk indicator beban kerja yang menumpuk dianggap hal wajar bagi mereka, karena hal tersebut yang mereka hadapi setiap harinya.

Tabel 4.32 HTMT

	Creativity	Employee Wellbeing	Spiritual Leadership	Worklife Balance
Creativity				
Employee Wellbeing	0,739			
Spiritual Leadership	0,893	0,722		
Worklife Balance	0,385	0,888	0,351	

Hair et al (2019) merekomendasikan HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitive atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang di rekomendasikan adalah dibawah 0,90. Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT dibawah 0,90 sehingga dapat disimpulkan bahwa pasangan variable validitas diskriminan tercapai atau semua konstruk telah valid secara validitas diskriminan

4.5.2. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model structural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variable penelitian. Pemeriksaan evaluasi model structural dilakukan dalam tiga tahap :

1. Memeriksa tidak adanya multikoliner antara variable dengan ukura inner Vif (Variance Inflated Factor). Nilai Inner Vif dibawah 5 menunjukkan tidak ada multikoliner antara variable (Hair et al, 2021)
2. Pengujian hipotesis antara variable dengan mekihat t statistic atau p-value. Bila t statistic hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) atau p-value hasil pengujian lebih kecil dari 0,05 maka ada pengaruh signifikan antar variable. Selain itu perlu disampaikan hasil selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur.
3. Nilai f square yaitu pengaruh variable pada level structural dengan kriteria (f square 0,02 rendah, 0,15 moderat dan 0,35 tinggi)

Tabel 4.33 Inner VIF

	Creativity	Employee Wellbeing	Spiritual Leadership	Worklife Balance
Creativity		1,125		
Employee Wellbeing				
Spiritual Leadership	1,000			1,000
Worklife Balance		1,125		

Dari table diatas diketahui bahwa hasil estimasi menunjukkan nilai inner VIF < 5 maka tingkat multikoliner antar variable rendah maka tidak ada multikolinier, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil estimasi parameter dapam SEM PLS bersifat robust (tidak bias).

Tabel 4.34 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	path Coefficien	p- value	95% Interval kepercayaan Path Coefficient		f square
			Batas Bawah	Batas Atas	
Creativity -> Employee Wellbeing	0,293	0.000	0,152	1,00	0,027
Spiritual Leadership -> Creativity	0,952	0.000	0,15	1,00	0,719
Spiritual Leadership -> Employee Wellbeing	0,284	0.000	0,162	1,07	0,026
Spiritual Leadership -> Worklife Balance	0,306	0.000	0,139	0,92	0,104
Worklife Balance -> Employee Wellbeing	0,466	0.000	0,60	4,00	0,674

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama (H1) diterima yaitu ada pengaruh signifikan Spiritual Leadership terhadap Creativity dengan path coefficient (0,952) dan p-value ($0,000 < 0,05$). Dalam selang kepercayaan 95% pengaruh Spiritual Leadership mempunyai pengaruh paling besar dalam meningkatkan employee Creativity antara 0,152 sampai 1,00. Meskipun demikian spiritual Leadership mempunyai pengaruh moderat dalam level structural ($f \text{ square} = 0,027$). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, dan Wenjing Li (2019) dimana sesuai dengan pendapat Frey dimana keterlibatan pemimpin khususnya spiritual leadership akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya dalam peningkatan motivasi, kreatifitas dan self confidence.
2. Hipotesis kedua (H2) diterima yaitu ada pengaruh signifikan Spiritual Leadership terhadap Worklife Balance dengan path coefficient (0,306) dan p-value ($0,000 < 0,05$). Dalam selang kepercayaan 95% Spiritual Leadership mampu mempengaruhi Worklife Balance antara

0,15 sampai 1,00 dengan pengaruh moderat dalam level structural ($f^2 = 0,719$). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee et al (2013) yang menemukan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kualitas kehidupan kerja, faktor kepemimpinan, kesejahteraan spiritual dan kualitas hidup. Poulose dan Sudarsan (2014) juga menemukan work-life balance dapat terbentuk dengan adanya faktor individual, faktor organisasional, faktor masyarakat dan faktor lainnya dalam organisasional yaitu superior support (dukungan atasan atau pemimpin).

3. Hipotesis ketiga (H3) diterima yaitu terdapat pengaruh signifikan Worklife Balance terhadap Employee Wellbeing. Dengan path coefficient (0,466) dan p-value ($0,000 < 0,05$). Dalam selang kepercayaan 95% Worklife Balance mampu mempengaruhi Employee Wellbeing antara 0,60 sampai 4,00 dengan pengaruh moderat dalam level structural ($f^2 = 0,674$). Moore (2007) berpendapat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada setiap karyawan dapat mempengaruhi suasana hati, fokus pikiran dan tindakan dalam bekerja, dan Wambui et al (2017) menyebutkan bahwa keseimbangan kerja (work life balance) yang tidak memadai akan menimbulkan risiko besar bagi kesejahteraan karyawan, karena worklife Balance sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan
4. Hipotesis keempat (H4) diterima yaitu terdapat pengaruh signifikan antara Spiritual Leadership dengan mediator Creativity terhadap Employee Wee-being.. Dengan path coefficient (0,284 - 0,293) dan p-

value ($0,000 < 0,05$). Dalam selang kepercayaan 95% Spiritual Leadership dengan mediator Creativity terhadap mampu mempengaruhi Employee Wee-being antara 0,162 sampai 1,07 dengan pengaruh moderat dalam level structural ($f\text{ square} = 0,26$). Hal ini sesuai dengan pendapat George (2003) yang menemukan bahwa spiritual leadership dapat meningkatkan hubungan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan dan meningkatkan emosi positif pada karyawan, Emosi ini menghasilkan kesejahteraan di tempat kerja, meningkatkan keinginan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi ide-ide baru, menemukan informasi segar dan mengembangkan potensi individu mereka, serta mendorong mereka untuk lebih kreatif (Banks et al., 2016)



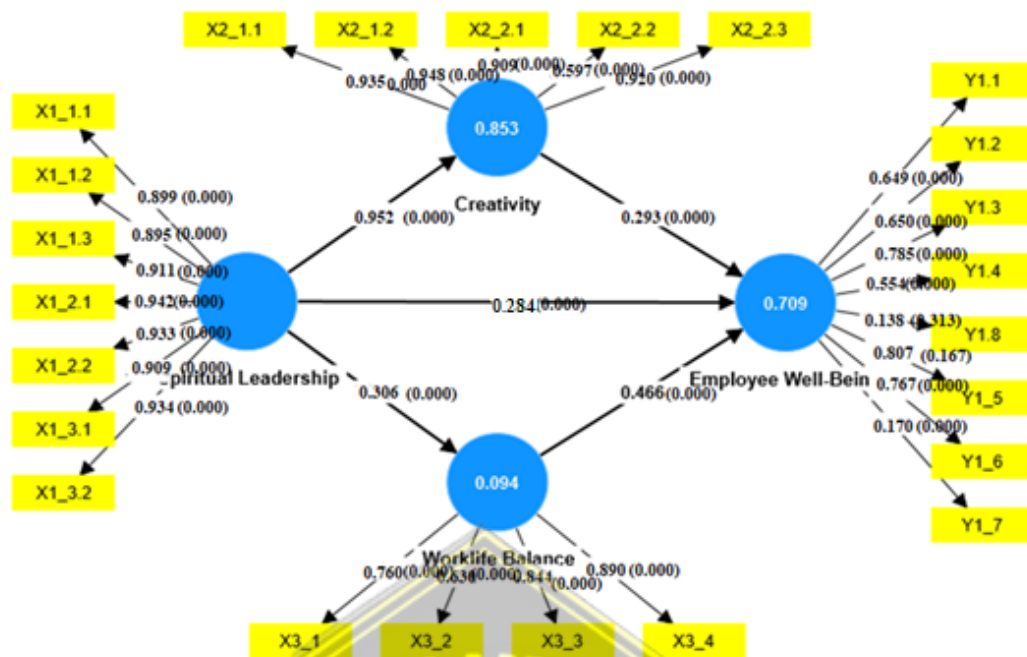


Diagram Path Coefficient dan P-value

Spiritual Leadership mempunyai pengaruh langsung terhadap creativity dengan nilai pengaruh tertinggi hal ini membuktikan pentingnya spiritual leadership dalam mempengaruhi kreatifitas karyawan, dimana dibutuhkan motivasi dan dukungan dari pimpinan terlebih lagi apabila penerapan spiritual leadership diterapkan sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku dalam memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain dalam meningkatkan kreatifitas karyawan, dan hal tersebut sudah baik dilakukan oleh Bank BRI Kanca Pati.

Spiritual leadership memiliki pengaruh terhadap employee well-being dengan nilai terendah (0.284) dan pengaruh creativity terhadap Employee Well-Being (0.293) hal ini membuktikan teori penulis dimana spiritual leadership tanpa adanya mediator kreatifitas akan sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perlunya BRI Kanca Pati untuk lebih meningkatkan kreatifitas karyawan. Dua factor ini penting dalam menciptakan employe well-Being karena diperlukan kerjasama ke dua belah pihak yaitu pemimpin dengan menerapkan

spiritual leadership dan karyawan dengan meningkatkan kreatifitas sehingga tercipta kehidupan yang seimbang (worklife balance) dan Kehidupan yang sejahtera (Employee Well-Being)

Hasil estimasi parameter untuk model SEM dapat dilihat pada tabel berikut:

4.35. Tabel Pengujian Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Spiritual Leadership -> Creativity -> Employee Wellbeing	0,279	0,277	0,129	2,156	0,003
Spiritual Leadership -> Worklife Balance -> Employee Wellbeing	0,143	0,148	0,045	3,207	0,001

Dari table tersebut dapat kita simpulkan bahwa :

1. Spiritual Leadership mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap Employee Wellbeing, melalui Creativity sebesar 0,279 dengan t statistic $2,156 > 1,96$ atau P value $0,003 < 0,05$, creativity signifikan berperan sebagai mediasi variable Spiritual Leadership dan Employee well-being. Sehingga dapat simpulkan bahwa variable spiritual leadership yang dimediasi dengan Creativity dapat berpengaruh signifikan terhadap Employee Wellbeing. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shalley (2000) yang menemukan bahwa potensi terbaik karyawan dan kreativitas dapat terwujud dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan peran spiritual leadership yang dapat mendorong, memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh terhadap kesejahteraan dan promosi karyawan tersebut di masa depan.
2. Spiritual Leadership mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap Employee Wellbeing, melalui Worklife Balance sebesar 0,143 dengan t statistic $3,207 > 1,96$ atau P value $0,001 < 0,05$, Worklife Balance signifikan berperan sebagai mediasi variable Spiritual Leadership dan Employee well-being. Sehingga dapat simpulkan bahwa

variable spiritual leadership yang dimediasi dengan Worklife Balance dapat berpengaruh signifikan terhadap Employee Wellbeing. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, & Rita Filipe (2018) dimana kesejahteraan karyawan tidak dapat tercapai tanpa adanya motivasi dari atasan, dan usaha dari karyawan sendiri untuk meningkatkan kesejahterannya serta dapat mengatur waktu tanpa mengindahkan kehidupan pribadinya sendiri (Jaussi dan Dionne, 2003).

4.5.3. Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model sebagai berikut :

Tabel 4.36 R square

	R-square	Q square
Creativity	0,907	0,905
Employee Wellbeing	0,712	0,486
Worklife Balance	0,094	0,077

Menurut Chin (1998) nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat) dan 0,66 (pengaruh tinggi). Berdasarkan hasil pengolahan diatas maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh spiritual leadership terhadap creativity adalah sebesar 90,7% (pengaruh tinggi). Pengaruh spiritual leadership terhadap worklife balance adalah 9,4% (pengaruh rendah), pengaruh worklife balance terhadap employee wellbeing adalah 71,2% (pengaruh tinggi)

Q square menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variable eksogen/endogen mampu memprediksi variable endogen. Nilai q square diatas 0 menyatakan model memiliki predictive relevance, akan tetapi menurut hair et al (2019) nilai Q square secara kualitatif adalah 0 (pengaruh rendah), 0,25 (pengaruh moderat) dan 0,50 (pengaruh tinggi). Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai Q square variable Creativity adalah $0,905 > 0,05$ (akurasi prediksi tinggi), Employee Wellbeing

0,486 > 0,25 (akurasi prediksi moderat) dan Worklife Balance 0,077 > 0 (akurasi prediksi rendah)

Tabel 4.37. SRMR

	Estimated model
SRMR	0,098
d_ULS	4,938

SRMR merupakan nilai ukuran fit model (kesesuaian model) yaitu perbedaan antara matrik korelasi data dengan matrik korelasi taksiran model. Dalam Hair et al (2021), nilai SEMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok). Meskipun dalam Karin Scmelleh et al (2003), nilai SRMR antara 0,08 – 0,10 menunjukkan model acceptable fit. Dari table diatas diketahui nilai SRMR 0,098 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan atau acceptable fit. Sehingga didapatkan kesimpulan bahwa data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variable dalam model.

Tabel 4.38. GoF Index

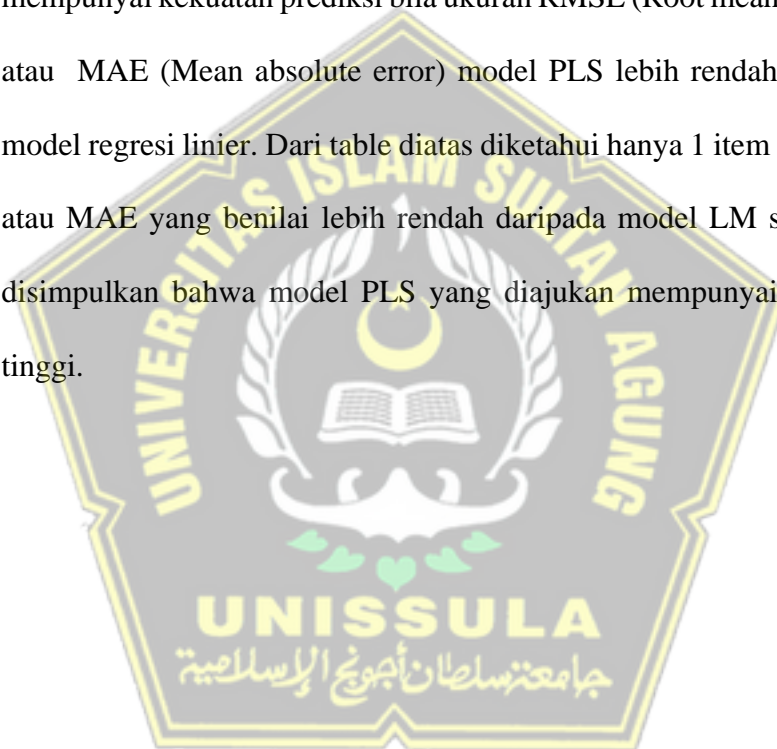
Rerata Communality	Rerata R square	GoF Index
0,648	0,571	0,608

Wetzels et al (2009) berpendapat interpretasi nilai GoF indeks adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi). Hasil perhitungan pada table menunjukkan nilai GoF model adalah 0,608 > 0,36 yang berarti GoF tinggi. Hal ini berarti data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model pengukuran memiliki tingkat kecocokan tinggi.

Tabel 4.39. PLS Predict

	PLS		LM	
	RMSE	MAE	RMSE	MAE
Creativity	0,313	0,208	0,605	0,568
Employee Wellbeing	0,419	0,576	0,486	0,598
Worklife Balance	0,977	0,778	1,077	0,878
Spiritual leadership	0,677	0,734	0,521	0,639

Hair et al (2019) menyatakan bahwa PLS adalah analisis SEM dengan tujuan prediksi. Oleh karena itu perlu dikembangkan satu ukuran bentuk validasi model untuk menunjukkan seberapa baik kekuatan prediksi melalui model yang diajukannya. PLS predict bekerja sebagai bentuk validasi kekuatan uji prediksi PLS. untuk menunjukkan bahwa hasil PLS mempunyai ukuran kekuatan prediksi yang baik maka perlu dibandingkan dengan model dasar yaitu model regresi linier (LM). Model PLS dikatakan mempunyai kekuatan prediksi bila ukuran RMSE (Root mean squared error) atau MAE (Mean absolute error) model PLS lebih rendah dibandingkan model regresi linier. Dari table diatas diketahui hanya 1 item dengan RMSE atau MAE yang benilai lebih rendah daripada model LM sehingga dapat disimpulkan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai nilai prediksi tinggi.



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari Spiritual Leadership & Employee Well-being : Peran Creativity & Worklife Balance pada PT. Bank BRI Cabang Pati maka dapat disimpulkan :

1. Berdasarkan dari data hasil kuesioner yang diperoleh secara acak yaitu sebanyak 190 responden. Hasil analisa uji variabilitas dan reliabilitas semua variabel pada penelitian Ini memenuhi syarat. Jadi dapat dikatakan bahwa semua variabel valid dan reliable
2. Semua indicator berpengaruh signifikan terhadap masing-masing variable baik variable spiritual leadership, Creativity dan Worklife Balance.
3. Untuk variabel Employee wellbeing terdapat 6 indikator yang signifikan yaitu Kepuasan dalam pekerjaan, Ketidakpastian dan rasa takut akan kinerja kedepan, Perlindungan atas resiko, Pengalaman yang tidak mengenakan di kantor, Pendapat sering di dengar atasan dan Diskriminasi/perlakuan berbeda antar karyawan.
 - Terdapat dua indicator yang tidak signifikan yaitu indicator jaminan dan kepastian promosi dan indicator beban pekerjaan yang menumpuk. Meskipun ke dua indicator tersebut tidak signifikan tetapi mempunyai outer loading diatas 0,50 maka tidak dihilangkan dalam model (Hair et al, 2021). Alasannya bukan karena indicator tersebut tidak penting dalam membentuk employee well-being namun secara realitasnya pada penelitian ini beban pekerjaan yang menumpuk dianggap sebagai hal yang lumrah dalam bekerja dan bukan factor penentu apakah karyawan sejahtera atau tidak. Sedangkan untuk indicator jaminan dan kepastian promosi dapat mendorong motivasi dalam bekerja (Wright, 2007) sehingga hal tersebut seharusnya

menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kebijakan dalam pemberian jaminan dan promosi bagi karyawan, sehingga kesejahteraan karyawan juga lebih terjamin

4. Semua hipotesis (H1, H2, H3, dan H4) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antar variabel tanpa terkecuali.
5. Spiritual Leadership mempunyai pengaruh langsung terhadap creativity dengan nilai pengaruh tertinggi hal ini membuktikan pentingnya spiritual leadership dalam mempengaruhi kreatifitas karyawan, dan hal tersebut sudah baik dilakukan oleh Bank BRI Kanca Pati.
6. Pengaruh Spiritual leadership terhadap employee well-being dan pengaruh creativity terhadap Employee Well-Being memiliki nilai terendah. Hal ini membuktikan teori penulis dimana spiritual leadership tanpa adanya mediator kreatifitas akan sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perlunya BRI Kanca Pati untuk lebih meningkatkan kreatifitas karyawan. Dua factor ini penting dalam menciptakan employe well-Being karena diperlukan kerjasama ke dua belah pihak yaitu pemimpin dengan menerapkan spiritual leadership dan karyawan dengan meningkatkan kreatifitas sehingga tercipta kehidupan yang seimbang (worklife balance) dan Kehidupan yang sejahtera (Employee Well-Being)
7. Dalam PLS Predict hanya terdapat 1 item dengan RMSE atau MAE yang dinilai lebih rendah daripada model LM sehingga dapat diketahui bahwa model PLS yang diajukan mempunyai nilai prediksi tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwa dasar dari teori penulis terbukti.

B. Implikasi Penelitian

a. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan implikasi teoritis sebagai berikut :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Variabel	Implikasi Teoritis
1	<p>- <i>Spiritual Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Creativity</i></p> <p>Zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, dan Wenjing Li (2019); Lu Chen, Kwame Ansong Wadei dan Shuaijiao Bai (2019); (Jiangan dan Gu, 2015)</p>	<p>- Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Creativity</i> dengan path coefficient (0,952) dan p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini sesuai dengan dasar teori yang diambil yang mendukung pendapat Frey dimana keterlibatan pemimpin khususnya <i>spiritual leadership</i> akan berpengaruh terhadap <i>Creativity</i></p> <p>- Berdasarkan hasil pengolahan model prediksi, pengaruh <i>spiritual leadership</i> terhadap <i>creativity</i> adalah sebesar 90,7% atau memiliki pengaruh tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Wang et al, (2010) dimana dukungan pemimpin spiritual merupakan factor penting penentu kreatifitas karyawan karena dukungan tersebut dapat menjadi motivasi positif atau bahkan dapat menghambat kreatifitas karyawan itu sendiri</p>
2	<p><i>Spiritual Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Worklife Balance</i></p>	<p>- Terdapat pengaruh signifikan <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Worklife Balance</i> dengan path coefficient (0,306) dan p-value ($0,000 < 0,05$) yang berarti mendukung pendapat Lee et al (2013) yang menemukan bahwa terdapat hubungan</p>

No	Variabel	Implikasi Teoritis
	<p>Lee et al, 2013; Campbell, 2015; Kara, 2013; Lyonette, Baldauf, 2019 ; Pasamar, Alegre, 2015; Grzywacz dan Bass, 2017</p>	<p>timbang balik antara kualitas kehidupan kerja, factor kepemimpinan, kesejahteraan spiritual dan kualitas hidup atau <i>worklife balance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil pengolahan model prediksi, pengaruh <i>spiritual leadership</i> terhadap <i>Worklife Balance</i> adalah sebesar 9,4% atau memiliki pengaruh rendah. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Grzywacz dan Bass (2017) yang berpendapat bahwa karyawanlah yang paling dominan dalam menyeimbangkan dan kehidupan kerja mereka, karena merekalah yang dapat mengatur pekerjaan, tanggung jawab dan kehidupan pribadi mereka.
3	<p><i>Worklife Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Well-being</i></p> <p>Wambui et al, (2017); Grzywacz dan Bass (2017); Lewis et al, 2017; McCarthy, 2010; Saina et al, 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh signifikan <i>Worklife Balance</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i> dengan path coefficient (0,466) dan p-value ($0,000 < 0,05$). - Berdasarkan hasil pengolahan model prediksi, pengaruh <i>Worklife Balance</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i> adalah sebesar 71,2 % atau memiliki pengaruh tinggi - Hal ini sesuai dengan pendapat Moore (2007) dan Wambui et al (2017) keseimbangan kerja (<i>work life balance</i>) yang tidak memadai akan menimbulkan risiko besar bagi kesejahteraan karyawan, karena <i>worklife Balance</i> sangat

No	Variabel	Implikasi Teoritis
		berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan
4	<p><i>Spiritual Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Well-being</i></p> <p>Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2018; Rahimnia & Sharifirad, 2015; Banks et al., 2016</p> <p><i>Spiritual Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Employee Well-being</i></p> <p>Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, & Rita Filipe, 2018; Jaussi dan Dionne, 2003;</p> <p>Spiritual Leadership dan Employee Well-being dengan mediator Creativity</p> <p>Witherspoon, Bergner, Cockrell, dan Stone, 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh signifikan antara Spiritual Leadership dengan mediator Creativity terhadap Employee Well-being.. Dengan path coefficient (0,284 - 0,293) dan p-value (0,000 < 0,05) - Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shalley (2000) bahwa potensi terbaik karyawan dan kreativitas dapat terwujud karena lingkungan kerja yang nyaman dan peran pimpinan yang dapat mendorong, memotivasi karyawan dan hal tersebut secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kesejahteraan dan promosi karyawan tersebut di masa depan - Spiritual Leadership mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap Employee Wellbeing, melalui Creativity sebesar 0,279 dengan t statistic 2,156 > 1,96 atau P value 0,031 < 0,05, creativity signifikan berperan sebagai mediasi variable Spiritual Leadership dan Employee well-being. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable spiritual leadership yang dimediasi dengan Creativity dapat berpengaruh signifikan terhadap Employee Wellbeing - Witherspoon, Bergner, Cockrell, dan Stone (2018) mengungkapkan spiritual Leadership yang kuat dan akrab akan

No	Variabel	Implikasi Teoritis
		mendorong rasa motivasi dan <i>Creativity</i> yang secara tidak langsung dapat menciptakan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja

b. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan temuan penelitian dan masukan dari karyawan melalui interview dan kuesioner maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen dapat dijelaskan di bawah ini :

Tabel 5.2
Implikasi Kebijakan

Variabel	Implikasi Kebijakan
<i>Spiritual Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini ditemukan bahwa indicator dengan nilai paling rendah adalah indicator berdedikasi tinggi. Menurut responden adanya rotasi dan masa jabatan yang cukup singkat dalam kepemimpinannya di masing-masing daerah menyebabkan pemimpin kurang menunjukkan dedikasinya. Alasan lain adalah masih adanya barrier antara pemimpin dengan bawahannya di BRI dikarenakan budaya organisasi masa lalu. - Masukan penulis adalah perlu dilakukan perubahan budaya kerja yang bisa mendukung kreativitas dan merangsang inovasi pemimpin unit kerja di lingkungan kerjanya, sehingga dapat lebih mudah untuk mendorong timnya dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi
<i>Creativity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini ditemukan bahwa indicator dengan nilai paling rendah adalah indicator Kepercayaan diri yang tinggi. Menurut responden rasa percaya diri pemimpin dinilai tidak terlalu di tonjolkan dalam bekerja dan lebih banyak mengandalkan bawahannya dalam bekerja.

Variabel	Implikasi Kebijakan
	<ul style="list-style-type: none"> - Masukan penulis adalah Pemimpin unit kerja hendaknya lebih peka terhadap lingkungan kerjanya sehingga bisa memberikan motivasi maupun dorongan berprestasi kepada bawahannya.
<i>Worklife Balance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini ditemukan bahwa indicator dengan nilai paling rendah adalah indicator Puas akan pencapaian kinerja. Menurut responden hal ini dikarenakan banyak dari karyawan masih merasa kurang puas terhadap pencapaian kerjanya, atau dapat dikatakan beban kerja dan target yang di tuntut oleh perusahaan terlalu berat, disamping banyaknya waktu lembur yang diminta perusahaan sehingga sulit dalam menyeimbangkan kehidupannya dan kehilangan waktu untuk keluarga. - Masukan penulis baiknya diberikan ruang dan waktu bagi karyawan untuk menyalurkan hobinya, dimana hal tersebut bertujuan melepaskan beban pekerjaan yang ada sehingga setelah itu diharapkan bisa merangsang kembali untuk lebih bersemangat dalam bekerja.
<i>Employee Well-being</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini ditemukan bahwa indicator dengan nilai paling rendah adalah indicator jaminan dan kepastian promosi. Menurut responden hal tersebut tidak menentukan wellbeing karena akan semakin besar pula tuntutan tanggung jawab serta effort yang harus dilakukan nanti. Indikator lain dengan nilai rendah adalah beban kerja yang menumpuk, responden berpendapat bahwa hal tersebut dianggap hal wajar karena sudah mereka hadapi tiap hari - Masukan penulis adalah akan lebih baik jika manajemen bisa menciptakan suasana kerja yang lebih adaptif dan bisa merangsang dorongan berprestasi, karena ukuran well-being bukan hanya jaminan promosi tapi bagaimana menciptakan suasana kerja yang adaptif dan penuh rangsangan inovasi agar lebih berprestasi.

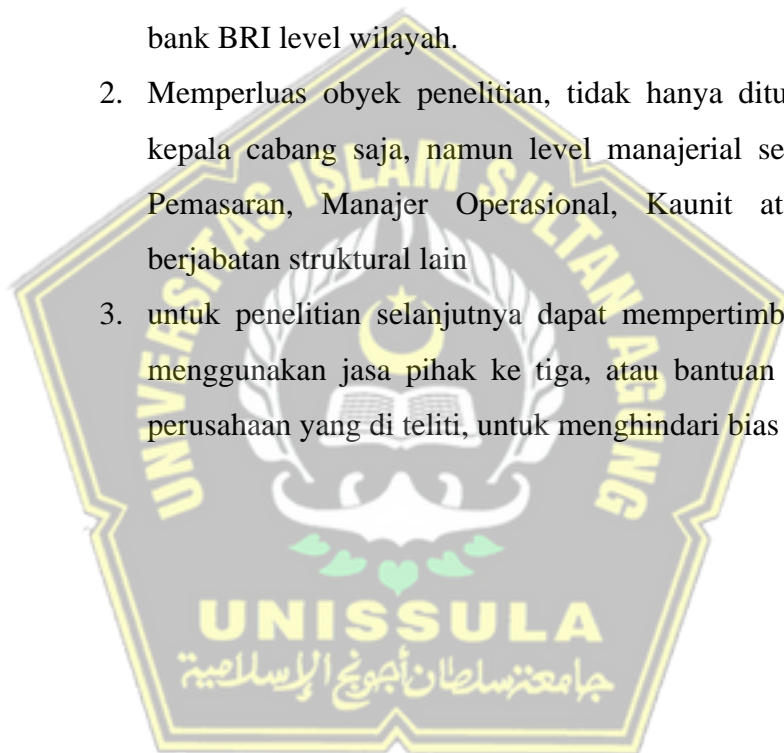
c. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya di khususkan kepada karyawan Bank BRI Cabang Pati saja, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk Bank BRI Cabang atau wilayah lain. Obyek penelitian juga terbatas pada pemangku jabatan inti, bukan pimpinan unit atau bagian.

d. Penelitian Yang Akan Datang

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah :

1. Memperluas cakupan penelitian, misalkan meneliti pemimpin bank BRI level wilayah.
2. Memperluas obyek penelitian, tidak hanya ditujukan kepada kepala cabang saja, namun level manajerial seperti Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, Kaunit atau karyawan berjabatan struktural lain
3. untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan jasa pihak ke tiga, atau bantuan orang di luar perusahaan yang di teliti, untuk menghindari bias



DAFTAR PUSTAKA

- Kam Jugdev, Gita Mathur, Christian Cook (2017) Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Nicole Renee Cvenkel (2018) Employee Well-being at Work: Insights for Business Leaders and Corporate Social Responsibility. *Journal In Stakeholders, Governance and Responsibility*. Published online: 31 Aug 2018; 71-90.
- George Gotsis, Katerina Grimani (2015) The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces, Sage Publications, London.
- Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, Rita Filipe, (2018) "How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 Issue: 9, pp.1585-1607
- Chenji and Sode (2019). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1–21..
- Chenji, K. and Sode, R. (2019), "Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 6, pp. 360-370, doi:10.1108/ICT-05-2019-0049
- Rumiana Stoilova and Petya Ilieva-Trichkova (2019) Work–life balance in Europe: institutional contexts and individual factors. *Journal of Management and Organization*, Vol. 23 No. 2, pp. 258-276
- Chung, H. (2011), "Work-family conflict across 28 European countries: a multi-level approach", in Drobnic, S. and Guillen, A. (Eds), *Work-life Balance in Europe: The Role of Job Quality*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 42-69.
- Sara J. Wilkinson, (2008), "Work-life balance in the Australian and New Zealand surveying profession", *Structural Survey*, Vol. 26 Iss 2 pp. 120 - 130
- Lori Wadsworth, Jared L. Llorens, Rex L. Facer, (2018) "Do workplace flexibilities influence employment stability? An analysis of alternative work schedules, turnover intent and gender in local government", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 21 Issue: 4, pp.258-274.

Michael P Leiter, Christina Maslach. "AREAS OF WORKLIFE: A STRUCTURED APPROACH TO ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF JOB BURNOUT" In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. Published online: 10 Mar 2015; 91-134

To cite this document: Christina Bodin Danielsson Cornelia Wulff Hugo Westerlund , (2013),"Is perception of leadership influenced by office environment?", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 15 Iss 3/4 pp. 194 - 212

Gordon Tinline Kim Crowe, (2010),"Improving employee engagement and wellbeing in an NHS trust", Strategic HR Review, Vol. 9 Iss 2 pp. 19 - 24

Dee Gray, Katherine Jones, (2018) "The resilience and wellbeing of public sector leaders", International Journal of Public Leadership

A.J. McMurray, A. Pirola-Merlo, J.C. Sarros, M.M. Islam, (2010) "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Issue: 5, pp.436-457

Joseph F. Hair, Jeffrey J. Risber, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle (2018) When to Use and How To Report The Results of PLS SEM

