

**PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MENINGKATKAN
HUBUNGAN ANTARA DEVIANT BEHAVIOR DAN IKLIM KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes)

THESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat

Untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Mochamad Reza Gumelar

20402300054

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN

THESIS

**PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MENINGKATKAN
HUBUNGAN ANTARA DEVIANT BEHAVIOR DAN IKLIM KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes)

Disusun Oleh:

Mochamad Reza Gumelar

20402300054

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Thesis

Thesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Oktober 2024

جامعة سلطان أبجوج الإسلامية
UNISSULA

Pembimbing,



Prof. Dr. Drs.

Hendar, M.Si

2024.11.26

07:20:10 +07'00'

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

**PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MENINGKATKAN
HUBUNGAN ANTARA DEVIANT BEHAVIOR DAN IKLIM KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes)

Disusun Oleh:

Mochamad Reza Gumelar

20402300054

Telah Dipertahankan di Depan Penguji

Pada Tanggal 16 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Drs.
Hendar, M.Si
2024.11.26
11:15:12

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIK. 210499041

Penguji I

Digitally signed
by Nurhidayati
Date:
2024.11.26
08:16:53 +0700

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Penguji II

Dr. Ardian Adhjatma, S.E., M.M.
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 16 November 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khafar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN THESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mochamad Reza Gumelar

NIM : 20402300054

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MENINGKATKAN HUBUNGAN ANTARA DEVIANT BEHAVIOR DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes) merupakan hasil karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 Oktober 2024



Mochamad Reza Gumelar

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mochamad Reza Gumelar

NIM : 20402300054

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MENINGKATKAN HUBUNGAN ANTARA DEVIANT BEHAVIOR DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya 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 dikemudian 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, 16 November 2024

Yang menyatakan,

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

Mochamad Reza Gumelar

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Peran Workplace Spirituality Dalam Meningkatkan Hubungan Antara Deviant Behavior Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan, Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Brebes. Populasi penelitian ini adalah pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes dan pegawai UPT yang berada dilingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes. Sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 130 pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes dan pegawai UPT yang berada dilingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes. Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer berasal dari jawaban responden yang dijadikan sampel penelitian, yakni terkait persepsi pegawai tentang *Deviant Behavior*, Iklim Kerja, *Workplace Spirituality* dan *Employee Performance*. Sedangkan data sekunder diperoleh dari pihak lain diluar responden, seperti yang berasal dari BPS, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, LkjIP kabupaten Brebes, sumber internet dan referensi lain yang berkaitan dengan studi ini. Hasil Penelitian menemukan bahwa *Deviant Behavior* berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja pegawai, Iklim kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai, *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai, *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Workplace Spirituality; Deviant Behavior; Iklim Kerja; Kinerja.

UNISSULA

جامعة سلطان أبجويج الإسلامية

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Workplace Spirituality in enhancing the relationship between Deviant Behavior and Work Climate on Employee Performance at the Dinas Pendidikan, Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Brebes. The population of this study consists of employees of the Dinas Pendidikan, Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Brebes of the UPT under the department's jurisdiction. The sample in this study equals the total population. Thus, the total sample consists of 130 employees from the Dinas Pendidikan, Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Brebes and employees of the UPT within the department's environment. The data sources for this study include primary and secondary data. Primary data were obtained from the respondents' answers, representing employees' perceptions of Deviant Behavior, Work Climate, Workplace Spirituality, and Employee Performance. Meanwhile, secondary data were collected from external sources, such as data from the Central Statistics Agency (BPS), the Dinas Pendidikan, Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Brebes Performance Reports (LxjIP), online resources, and other references related to this study. The research findings indicate that Deviant Behavior has a significant negative impact on employee performance, Work Climate has a significant positive effect on employee performance, and Workplace Spirituality significantly moderates the influence of Deviant Behavior on employee performance. Furthermore, Workplace Spirituality also significantly moderates the influence of Work Climate on employee performance.

Keywords: *Workplace Spirituality; Deviant Behavior; Work Climate; Performance.*



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Dengan mengucapkan Syukur kehadiran Allah SWT, berkat Rahmat dan Ridhonya Penulis bisa menyelesaikan thesis yang berjudul Peran Workplace Spirituality Dalam Meningkatkan Hubungan Antara Deviant Behavior Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Thesis ini diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita semua Baginda Nabi Muhammad SAW yang merupakan panutan seluruh umat. Dalam penulisan thesis ini, penulis menyadari bahwa thesis ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Penulis menyadari jika penyusunan thesis ini dapat berhasil karena Doa dan Dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

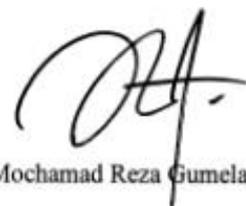
1. Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.
2. Kedua orang tua penulis, Bapak Jakaria, S.IP., M.M. dan Ibu Sri Yuani, S.Pd. yang selalu memberikan dukungan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan Magister serta menyelesaikan thesis ini.

Tentunya, penulis juga mengucapkan terima kasih untuk Kakak penulis yaitu Rizkiyaka Sosa Putra Junjuran dan Adik penulis yaitu Febriani Putri Gumilar yang juga telah memberikan dukungan penuh kepada penulis.

3. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Thesis yang selalu memberikan saran dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.
4. Seluruh Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes.
5. dr. Sausan Nabila yang selalu memberikan dukungan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan Magister ini.
6. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Siti Sumiati selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya dengan tulus kepada penulis, sekali lagi terima kasih Bapak & Ibu Dosen.
9. Rekan-rekan seperjuangan MM78B, terima kasih atas kekeluargaan dan kenangannya.

Sekali lagi, penulis mengucapkan terima kasih, semoga selalu diberikan Kesehatan dan keberkahan oleh Allah SWT. Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Semarang, 30 Oktober 2024



Mochamad Reza Gumelar

DAFTAR ISI

DRAFT PROPOSAL THESIS	1
DAFTAR ISI.....	10
BAB I.....	12
PENDAHULUAN	12
1.1. Latar Belakang.....	12
1.2. Rumusan Masalah	22
1.3. Tujuan Penelitian	22
1.4. Manfaat Penelitian.....	23
BAB II.....	25
KAJIAN PUSTAKA	25
2.1. Landasan Teori.....	25
2.1.1. Teori <i>Conservation of Resources</i>	25
2.1.3. <i>Deviant Behavior</i>	26
2.1.4. Iklim Kerja	30
2.1.5. <i>Workplace Spirituality</i>	33
2.1.6. <i>Kinerja Pegawai</i>	37
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis.....	39
2.2.1. Pengaruh <i>Deviant Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
2.2.2. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	41
2.2.3. Peran <i>Workplace Spirituality</i> Dalam Memoderasi Hubungan <i>Deviant Behavior</i> dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	42
2.3. Kerangka Pikir Penelitian.....	44
BAB III.....	46
METODE PENELITIAN	46
3.1. Jenis Penelitian.....	46
3.2. Populasi dan Sampel.....	46
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	47
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	48
3.5.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian	48
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	51

3.7. Metode Analisis Data	51
BAB IV	55
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1. Analisis Deskriptif.....	55
4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden	56
4.1.2. Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian	59
4.2. Analisis Structural Equation Modelling dengan SMART PLS 4.0.	64
4.2.1. <i>Outer Model</i>	65
4.2.2. <i>Uji Reliabilitas</i>	70
4.2.3. <i>Evaluasi Inner Model</i>	70
4.2.4. <i>Pengujian Hipotesis (Inner Weight)</i>	71
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	77
4.2.1. Pengaruh <i>Deviant Behavior</i> terhadap Kinerja pegawai	77
4.2.2. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja pegawai	80
4.2.3. Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> dalam memoderasi Pada Hubungan <i>Deviant Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	82
4.2.4. Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> dalam memoderasi Pada Hubungan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1. Kesimpulan.....	87
5.2. Implikasi Hasil Penelitian	88
5.3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	90
DAFTAR PUSTAKA	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam organisasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang menjadi motor utama pada pelaksanaan berbagai aktivitas didalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan dengan penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik. Handoko, (2014) menjelaskan bahwa MSDM mencakup proses penerimaan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan, serta pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Sementara itu, Hasibuan (2016) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara aktif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Mangkunegara (2017) menambahkan bahwa MSDM adalah pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya individu yang dikembangkan dengan optimal pada dunia kerja dalam mendukung tercapainya tujuan dari organisasi sekaligus pengembangan pegawai. Dilihat dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan MSDM adalah pengelolaan SDM secara lebih efektif dan lebih efisien dalam suatu perusahaan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan.

SDM menjadi suatu elemen kunci yang menentukan sebuah keberhasilan dan/atau kegagalan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam kerangka manajemen strategis,

SDM dianggap sebagai *human* dan *intellectual capital* berperan penting dalam mendukung efektivitas elemen lain, seperti modal, peralatan, dan struktur organisasi. Istilah *human capital* (HC) pertama kali diperkenalkan oleh Schultz, (1961), seorang peraih Nobel Ekonomi, dalam jurnal *American Economic Review*. Schultz menyatakan bahwa HC terbentuk berasal kombinasi pengalaman, keadilan, serta pengetahuan. Organisasi yang tidak memiliki SDM berkualitas dan kompeten berisiko gagal mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu, individu yang kompeten, andal, dan visioner sangat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan strategis organisasi (Sudarmanto, 2009).

Dalam konteks organisasi pemerintah, tujuan utamanya adalah memberikan layanan publik kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Harapan para pemangku kepentingan adalah mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Untuk memenuhi harapan tersebut, perlu peningkatan kinerja seorang pegawai negeri, karena semakin baik kinerja mereka, semakin optimal pula pelayanan yang diberikan. Persepsi pemangku kepentingan terhadap kinerja pemerintah sangat dipengaruhi oleh kontribusi individu yang bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam instansi pemerintahan. Hakim & Hamid, (2024) menekankan bahwa individu merupakan faktor prediktor utama dalam menentukan kinerja organisasi pada kantor pemerintahan. Sehingga, untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi termasuk pemerintahan, peningkatan kinerja individu, khususnya aparat pemerintah, menjadi sangat krusial.

Mangkunegara, (2017) menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja baik yang dicapai oleh seseorang karyawan baik kualitas maupun kuantitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan sesuai pada tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu kinerja yang efektif dapat mengembangkan pemahaman karyawan tentang apa yang perlu dicapai, membantu mereka untuk memaksimalkan kinerja sebuah organisasi dan menentukan imbalan yang harus diberikan sesuai kontribusinya. Dalam mencapai tujuan organisasi tentu sebuah organisasi memerlukan SDM menjadi pengelola agar sistem berjalan lancar sesuai harapan.

Pegawai dapat dinilai kinerjanya melalui indikator yang berperan sebagai tolok ukur pencapaian kerja individu. Melalui pengukuran ini, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana kinerja pegawai telah dicapai, memberikan umpan balik dari hasil evaluasi, mendorong perbaikan, dan mendukung pengambilan keputusan. Tujuannya adalah memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan mampu bersaing. Pada Pasal 75 UU No 5 Th. 2014, penilaian kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk memastikan pembinaan PNS dilakukan secara objektif berdasarkan sistem prestasi dan karier. Masalah kinerja aparatur pemerintahan sering menjadi perhatian publik karena banyak kasus menunjukkan rendahnya kinerja pegawai di kantor pemerintahan. Oleh karena itu, masyarakat terus mendesak agar pemerintahan dapat berjalan dengan efektif, bersih.

Penelitian ini dilakukan di Dindikpora Kabupaten Brebes, yang berperan sebagai lembaga pelayanan masyarakat di bidang pendidikan, pemuda, dan olahraga. Tugas utama Dindikpora Kabupaten Brebes yaitu membantu Bupati dalam menjalankan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, serta melaksanakan tugas pembantuan di bidang pendidikan, pemuda, dan olahraga. Kinerja Dindikpora Kabupaten Brebes dapat dievaluasi melalui Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes (LKJIP) tahun 2023.

Tabel 1.1. Capaian Indikator Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes Tahun 2022

No.	Indikator	Dalam Persentase		
		Target	Realisasi	Capaian
1	APK PAUD	72	75	104.58
2	Angka Partisipasi Kasar SD/MI	100	100	100
3	Angka Partisipasi Kasar SMP/MTs	93	96.21	103.45
4	Angka Partisipasi Murni SD/MI	90	94.33	104.81
5	Angka Partisipasi Murni SMP/MTs	72	61.56	85.5
6	Angka Putus Sekolah SD/MI	0.08	0.03	37.5
7	Angka Putus Sekolah SMP/MTs	0.2	0.45	2.25
8	Angka Melanjutkan Sekolah dari SD/MI ke SMP/MTs	95	50.78	53.45
9	Angka Melanjutkan Sekolah dari SMP/MTs ke SMA/SMK	85	95.2	112
10	Angka Kelulusan SD/MI	100	100	100
11	Angka Kelulusan SMP/MTs	100	100	100
12	Angka Kelulusan Paket A	100	99	99

13	Angka Kelulusan Paket B	100	99	99
14	Angka Kelulusan Paket C	100	98	98
15	Angka Melek Huruf Penduduk lebih dari 15 Tahun	97.5	98.5	100.51
16	Prosentase Kelompok Pemuda Produktif yang berprestasi	22.5	5.95	65.56
17	Prosentase Organisasi Kepemudaan yang Aktif	100	100	100
18	Prestasi Olahraga	0	26	26

Sumber : LKJIP Kabupaten Brebes Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa beberapa indikator menunjukkan capaian kinerja yang melampaui target 100%. Menurut Nasrullah et al. (2022) dan Astuti et al. (2020), perilaku menyimpang (*Deviant Behavior*) merupakan salah satu variabel yang memengaruhi kinerja pegawai. Jeewandara & Kumari (2024) menambahkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja dilakukan secara sengaja oleh anggota organisasi dan dianggap bertentangan dengan kepentingan organisasi yang sah. Perilaku kerja yang kontraproduktif memiliki dampak buruk terhadap organisasi, termasuk mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan dan menurunkan produktivitas pegawai secara individu.

Pariyanti (2020) menjelaskan bahwa perilaku menyimpang terbagi menjadi dua kategori, yaitu bersifat minor dan serius, serta dapat berdampak pada hubungan interpersonal maupun organisasi. Perilaku menyimpang minor mencakup pelanggaran kecil terhadap norma sosial, seperti mengenakan pakaian yang tidak sesuai ke kantor, yang umumnya tidak langsung merugikan organisasi. Sebaliknya, perilaku menyimpang serius melibatkan pelanggaran yang berbahaya bagi organisasi.

Dampak perilaku menyimpang pada organisasi dapat merugikan baik individu maupun organisasi. Bagi korban, hal ini dapat menyebabkan stres, sementara bagi organisasi, dampaknya meliputi penurunan komitmen karyawan, produktivitas, dan meningkatnya tingkat turnover, yang pada akhirnya menghambat kinerja karyawan secara keseluruhan (Howladar et al., 2018).

Hasil penelitian Astuti et al., (2020) menemukan bahwa *Deviant Behavior* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil juga konsisten dengan penelitian Howladar et al., (2018) menyatakan jika peningkatan *Deviant Workplace Behavior* pada karyawan akan menurunkan prestasi kerjanya. *Deviant Workplace Behavior* adalah fenomena yang tersebar luas di organisasi. Perilaku menyimpang karyawan tidak mematuhi nasihat manajer, mengabaikan perintah kerja supervisor, mencuri informasi properti organisasi, sibuk ngobrol, bergosip dengan teman sebaya saat jam kerja, tidak menghormati rekan kerja, merusak sumber daya, dan sebagainya akan berdampak sangat besar secara negatif terhadap kinerja karyawan termasuk beberapa biaya tersembunyi, yaitu hilangnya reputasi perusahaan (Robinson et al., 2019). Dalam penelitian yang lain Tian & Guo, (2023) menemukan bahwa *Deviant Workplace behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap rasa malu dan berpengaruh negatif kinerja pekerjaan. Namun demikian penelitian yang bertentangan dengan hasil tersebut diantaranya dilakukan oleh Noermijati et al., (2024) dan Nasrullah et al., (2022) membuktikan bahwa *Deviant Behavior* tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Perilaku menyimpang di tempat kerja menjadi salah satu topik yang menarik yang harus dicermati baik oleh akademisi maupun praktisi. Tanda-tanda pegawai memiliki perilaku menyimpang di tempat kerja dapat dilihat dari niat untuk berhenti, ketidakpuasan, penghinaan terhadap organisasi, ketidakhadiran, penyalahgunaan obat, penyalahgunaan hak istimewa, pencurian, dan persetujuan pencurian (Muafi, 2011). Oleh karena itu fenomena adanya *Deviant Behavior* pada Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes dapat dilihat dari data historis 18 tingkat kehadiran pegawai, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

Bulan	Masuk	Ijin	Sakit	Cuti	Dinas	Tanpa Keterangan
Januari	81%	5%	2%	0%	8%	4%
Februari	81%	10%	2%	0%	7%	0%
Maret	73%	7%	7%	1%	10%	2%
April	80%	5%	4%	0%	10%	1%
Mei	90%	5%	0%	0%	5%	0%
Juni	75%	12%	2%	1%	10%	0%
Rata-rata	80%	7%	3%	0%	8%	1%

Sumber : Dindikpora Brebes (2024)

Dilihat pada tabel 1.2 dapat diketahui masih ada perilaku penyimpangan yang meningkat di lingkungan Pegawai Dindikpora Brebes. Hal ini bisa dilihat dari tingkat absensi pegawai yang tidak masuk kerja baik karena ijin, sakit, cuti, dinas dan tanpa keterangan yang persentasenya cukup tinggi. Hal ini menyebabkan turunnya kinerja karyawan dikarenakan pekerjaan akan terbengkalai, sehingga kinerja tidak bisa terlaksana tepat waktu.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional diharapkan memiliki keterampilan teknis dan manajerial untuk mendukung peningkatan kinerja. Menurut Ulandari et al. (2014), profesionalitas PNS memerlukan dukungan dari iklim kerja yang kondusif, yaitu suasana lingkungan kerja yang memengaruhi cara kerja pegawai. Simamora (2019) menambahkan bahwa iklim kerja dapat membentuk ekspektasi karyawan terhadap konsekuensi tindakan mereka, seperti imbalan, kepuasan, dan prestasi. Ulandari et al. (2014) juga menekankan bahwa lingkungan kerja dalam iklim organisasi berperan penting karena secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi individu yang bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Obeng et al., 2020; Manuaba et al., 2020; Rahman Al Hakim, 2022; Darmawan, 2020; Riansah & Sri, 2019). Namun, penelitian Winokan et al. (2022) menemukan bahwa iklim kerja tidak memengaruhi kinerja pegawai pada DPPKB Kota Manado.

Kekuatan pengaruh *Deviant Behavior* dan iklim kerja kepada kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) (Pratama & Fitriyani, 2022). Pariyanti (2020) berpendapat bahwa karyawan dengan spiritualitas di tempat kerja cenderung lebih puas dan menghindari perilaku menyimpang. Hal ini sesuai penelitian Haldorai et al. (2019), yang menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja menambah dampak positif pada kondisi psikologis karyawan. Ketidakpuasan dan stres kerja sering kali menyebabkan perilaku menyimpang, sehingga muncul pendekatan manajemen baru, yaitu spiritualitas tempat kerja dan diharapkan mampu menyeimbangkan

kehidupan karyawan dan organisasi. Penelitian Pratama & Fitriyani (2022) menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja memoderasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian Raharjo et al. (2023) juga menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja merupakan moderasi yang kuat dalam hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Namun, Nasrullah et al. (2022) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku menyimpang.

Penelitian terkait *Workplace Spirituality* sebagai variabel moderasi masih jarang dilakukan. Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini adalah menggunakan *Workplace Spirituality* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara iklim kerja dan *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai. Model penelitian ini belum banyak ditemukan, khususnya dalam konteks moderasi *Workplace Spirituality* terhadap *Deviant Behavior* dan kinerja karyawan.

Penerapan sebuah metode perilaku sangat relevan dengan permasalahan yang dihadapi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dalam memperkuat kondisi internalnya. Pada beberapa dekade, studi dan praktik pengelolaan SDM di lingkungan administrasi publik di Indonesia cenderung terfokus pada pendekatan legal formal. Pendekatan ini hanya berpusat pada pengelolaan administratif pegawai berdasarkan berbagai aturan kepegawaian yang berlaku, sehingga administrasi kepegawaian tidak diposisikan sebagai elemen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Akibatnya, terdapat keterbatasan studi teoritis terkait pemberdayaan SDM dalam sektor publik (Muluk & Khairul, 2008).

Konsep *Workplace Spirituality* menawarkan perspektif bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan dapat dicapai dengan menyeimbangkan kebutuhan spiritual serta material. Seorang manusia terdiri atas aspek fisik serta spiritual, memerlukan pengelolaan yang baik dan seimbang pada kedua aspek tersebut untuk mencapai kualitas hidup yang optimal. Di lingkungan kerja, khususnya di Dindikpora, masalah seperti stres dan perilaku menyimpang sering kali muncul. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pendekatan yang kembali pada akar spiritual manusia. Selanjutnya, berdasarkan survei Giacalone dan Jurkiewicz, mayoritas karyawan menginginkan makna dalam pekerjaan mereka (Kolodinsky et al., 2008). Beberapa individu bahkan berupaya membawa nilai-nilai spiritual ke dalam tempat kerja agar pekerjaan menjadi lebih bermakna bagi karyawan.

Penelitian dengan spirituality di tempat kerja sebagai variabel moderasi masih jarang dilakukan, dan Novelty penelitian adalah menggunakan variabel Workplace spirituality sebagai variabel moderasi pada hubungan iklim kerja dan *Deviant Behavior* terhadap Kinerja pegawai (Employee Performance), dimana model penelitian ini belum ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya, khususnya pada workplace spirituality dalam memoderasi *Deviant Behavior* terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian yang ditemukan spirituality memoderasi pada hubungan motivasi, iklim organisasi, memaafkan diri, kemalasan terhadap kinerja karyawan, dan masih terdapatnya *research gap* pada penelitian sebelumnya, sehingga penulis melakukan penelitian dengan judul “Peran Workplace Spirituality Dalam Meningkatkan Hubungan Antara Deviant Behavior

Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dindikpora Kabupaten Brebes).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena pada latar belakang diatas maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Deviant Behavior* terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes?
2. Bagaimana pengaruh Iklim kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes?
3. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* dalam memoderasi hubungan *Deviant Behavior* dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes?
4. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* dalam memoderasi hubungan Iklim Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan, sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh *Deviant Behavior* terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.
2. Untuk menguji pengaruh Iklim kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

3. Untuk menguji pengaruh *Workplace Spirituality* sebagai variabel moderasi pada hubungan *Deviant Behavior* dengan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes
4. Untuk menguji pengaruh *Workplace Spirituality* sebagai variabel moderasi pada hubungan Iklim Kerja dengan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat Praktis

Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa penambahan pengetahuan dan wawasan terkait topik yang diteliti, sekaligus menjadi sarana untuk membandingkan teori dengan praktik yang diterapkan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, khususnya mengenai peran *Workplace Spirituality* dalam memperkuat hubungan antara perilaku menyimpang (*Deviant Behavior*), iklim kerja, dan kinerja pegawai.

Bagi Dindikpora Kabupaten Brebes, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan aspek perilaku menyimpang, iklim kerja, serta pengembangan *Workplace Spirituality*.

2. Manfaat Teoritis

Sementara itu, bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam bidang kajian yang bersangkutan, memberikan kontribusi pemikiran, serta menyajikan bukti empiris yang mendukung penelitian sebelumnya terkait peran *Workplace Spirituality* dalam meningkatkan hubungan antara perilaku menyimpang, iklim kerja, dan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori *Conservation of Resources* (COR)

Teori *COR* digunakan sebagai landasan utama pada penelitian ini untuk menganalisis *workplace Deviant Behavior* dan hubungannya dengan kinerja karyawan. Prinsip dasar teori *COR* menyatakan bahwa individu memiliki motivasi untuk memperoleh, melindungi, dan mempertahankan sumber dayanya. Menurut Hobfoll dan Ford (2007), sumber daya mencakup objek, karakteristik pribadi, kondisi, dan energi yang bernilai bagi individu. Organisasi atau perusahaan biasanya menyediakan sumber daya ini bagi karyawan, seperti dukungan logistik atau keuangan.

Dalam aktivitas kerja, individu memanfaatkan sumber daya seperti energi dan pikiran. Mereka cenderung melakukan sesuatu apabila manfaat yang didapatkan lebih besar daripada sumber daya yang dikeluarkan. Sebaliknya, jika pengeluaran sumber daya melebihi keuntungan yang didapatkan, hal ini dapat memicu stres. Menurut teori *COR*, terdapat tiga kondisi yang dapat menyebabkan stres (Holmgreen et al., 2020):

1. Apabila sumber daya utama individu terancam hilang.
2. Apabila sumber daya tersebut benar-benar hilang.
3. Apabila individu gagal memperoleh sumber daya tambahan meskipun sudah melakukan investasi sumber daya secara terus-menerus.

Teori ini juga menjelaskan bahwa karyawan dapat menjadikan sumber daya yang dimiliki sebagai investasi untuk memperoleh sumber daya baru. Holmgren et al. (2020) menguraikan dua konsekuensi dari sumber daya dalam teori COR:

1. Individu dengan sumber daya yang melimpah cenderung lebih tahan terhadap kehilangan, karena surplus sumber daya memungkinkan mereka untuk menginvestasikan sumber daya dengan lebih leluasa.
2. Sebaliknya, individu yang memiliki sumber daya terbatas menghadapi kesulitan dalam melakukan investasi, sehingga lebih rentan terhadap kehilangan sumber daya.

Menurut Hobfoll & Ford (2007) individu berupaya keras untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimiliki, seperti sumber daya emosional, serta meminimalkan ancaman kehilangan. Agar dapat mempertahankan sumber daya, individu sering kali harus bekerja secara terus-menerus, yang dapat memicu perilaku *workaholism*. Dalam kondisi ini, individu berusaha mempertahankan sumber daya yang dimiliki organisasi, bahkan dengan cara yang menyimpang. Penyimpangan di tempat kerja dapat berupa *destructive Deviant Behavior* (perilaku menyimpang yang merugikan) atau *constructive Deviant Behavior* (perilaku menyimpang yang membangun).

2.1.2. Deviant Behavior

Klotz & Buckley (2013) berpendapat *Deviant behavior* menjadi masalah yang terus terjadi sejak Revolusi Industri. Tian & Guo, (2023) berpendapat perilaku menyimpang perilaku yang melanggar norma-norma penting organisasi, termasuk perilaku yang ditujukan pada organisasi (misalnya, sengaja datang terlambat dan

pulang lebih awal, atau memanfaatkan sumber daya perusahaan demi kenyamanan) dan rekan kerja lainnya (misalnya bersikap arogan, kasar, dan menghina). Perilaku menyimpang dapat dijelaskan sebagai perilaku di tempat kerja yang dilakukan dengan sengaja dan melanggar aturan yang berkaitan dengan perilaku seperti perilaku kontraproduktif. Robinson et al., (2019) menjelaskan perilaku menyimpang merupakan perilaku anggota organisasi yang sengaja dilakukan untuk melanggar aturan dan bertentangan organisasi. Hal ini sejalan dengan definisi dari Vardi & Weitz, (2004) menjelaskan bahwa perilaku menyimpang dapat didefinisikan sebagai perilaku yang secara sukarela dan sengaja dilakukan karyawan dan berlawanan dengan norma yang ditetapkan oleh organisasi dan dapat mengancam kesejahteraan para anggotanya.

Deviant Behavior mengacu pada perilaku karyawan yang dapat merugikan suatu organisasi atau anggotanya (Howladar et al., 2018). Hal ini terjadi ketika para karyawan mengabaikan atau tidak mematuhi batas aturan mereka akibat beban kerja mereka. Perilaku menyimpang, seperti sabotase, pencurian, pelecehan, ketidaksopanan, dan kebiasaan memperlambat pekerjaan tidak hanya menjadi penyebab kerugian organisasi tetapi juga menghancurkan citra (Bennett & Robinson, 2000).

Pada definisi lain perilaku menyimpang dapat didefinisikan sebagai tindakan yang merugikan atau tindakan yang dimaksudkan untuk menyakiti organisasi atau orang-orang dalam organisasi. Termasuk tindakan nyata seperti agresi dan pencurian serta tindakan yang lebih pasif seperti sengaja membuat

kegagalan untuk mengikuti instruksi atau melakukan pekerjaan tidak benar (Park & Kim, 2019)

Terdapat tiga prinsip penting yang mencirikan *Deviant Behavior* dapat disimpulkan dari definisi ini. Pertama, peneliti menganggap setiap perilaku menyimpang di tempat kerja dapat merusak organisasi. Kedua, perilaku ini secara sadar dan secara sukarela melawan organisasi dengan melanggar aturan. Ketiga, tindakan ini dapat ditujukan kepada organisasi secara langsung (sabotase) atau tidak langsung (verbal: kekerasan fisik, pelecehan seksual)..

Bennett & Robinson, (2000) membagi perilaku menyimpang ditempat kerja menjadi 2 aspek yaitu tingkat keparahan (kecil & serius) dan sifatnya (interpersonal & organisasi). Bennett & Robinson, (2000) membagi dimensi *Deviant Behavior* menjadi dua dimensi yaitu *Interpersonal Deviance* dan *Organizational Deviance*. Berdasarkan kedua dimensi ini, tindakan menyimpang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori yang berbeda, yaitu:

1. *Interpersonal Deviance*
 - a. Penyimpangan Politik, merupakan perilaku menyimpang kecil dan berbahaya secara interpersonal yang di mana seorang karyawan terlibat seperti menunjukkan sifat berpihak, bergosip tentang rekan kerja, menyalahkan rekan kerja, bersaing secara tidak sehat.
 - b. Agresi Pribadi, merupakan perilaku menyimpang yang signifikan dan berbahaya dalam hubungan antarpersonal, yang mencakup tindakan agresif terhadap orang lain seperti pelecehan seksual, pelecehan verbal, pencurian

dari sesama rekan kerja, dan perilaku yang mengancam keselamatan rekan kerja.

2. *Organizational Deviance*

- a. Penyimpangan Produksi, merupakan kategori perilaku menyimpang yang relatif kecil tetapi masih berbahaya bagi organisasi seperti pulang lebih awal.
- b. Penyimpangan Properti, salah satu hal yang serius dan berbahaya bagi organisasi seperti menyabot peralatan.

Dalam penelitian ini ini *Deviant Behavior* didefinisikan sebagai perilaku menyimpang karyawan yang sengaja dilakukan untuk melanggar aturan atau mengabaikan nilai-nilai yang bertentangan dengan kepentingan sah organisasi. Untuk mengukur variabel tersebut digunakan 8 (delapan) indikator sebagai berikut:

1. Mengumpat di tempat kerja
2. Mengolokolok di tempat kerja
3. Kasar di tempat kerja
4. Mempermalukan seseorang ditempat kerja didepan umum
5. Mengambil istirahat lebih lama dari yang diperbolehkan
6. Datang ketempat kerja terlambat
7. Lalai mengikuti instruksi atasan
8. Memperlambat pekerjaan untuk mendapatkan lembur

2.1.3. Iklim Kerja

Iklim kerja dalam suatu organisasi memegang peranan penting karena berdampak langsung pada tingkat semangat kerja individu. Iklim kerja dipengaruhi oleh faktor internal atau psikologis dalam organisasi. Semangat kerja karyawan sering kali bergantung pada kondisi iklim kerja yang ada di tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, pengendalian iklim kerja menjadi salah satu upaya strategis untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia.

Menurut Hamid (2014), iklim kerja adalah lingkungan dan prasarana manusia yang memungkinkan anggota organisasi melaksanakan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, iklim kerja merupakan lingkungan manusia di mana mereka bekerja. Hamid juga menjelaskan bahwa iklim kerja terdiri dari serangkaian ciri atau atribut yang dirasakan oleh individu dan memengaruhi keinginan mereka untuk berprestasi secara maksimal. Iklim kerja juga mencerminkan persepsi individu terhadap berbagai aspek lingkungan organisasi.

Mathis dan Jackson (2016) mendefinisikan iklim kerja sebagai perasaan karyawan terhadap organisasi dan aspek-aspek yang ada di dalamnya. Sementara itu, Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa iklim kerja mengacu pada persepsi bersama anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka. Pandangan serupa diungkapkan oleh Ulandari et al. (2014), yang menyatakan bahwa iklim kerja adalah persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan internal organisasi.

Iklm kerja mencakup semua hal di sekitar pegawai yang memengaruhi pelaksanaan tugas mereka. Iklm kerja yang baik ditandai dengan kemampuan manusia untuk bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sebaliknya, iklm kerja yang kurang mendukung dapat menuntut lebih banyak waktu dan tenaga dari karyawan serta menghambat terciptanya sistem kerja yang efisien (Riansah & Sri, 2019). Simamora (2019) menambahkan bahwa iklm kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan membentuk harapan mereka tentang konsekuensi dari berbagai tindakan yang diambil, seperti imbalan, kepuasan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklm kerja merupakan persepsi karyawan tentang kualitas lingkungan internal organisasi dan memengaruhi perilaku mereka. Lingkungan kerja dalam iklm kerja memiliki peran penting karena dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi individu yang bekerja di dalamnya. Rahsel (2016) mengidentifikasi enam dimensi untuk mengukur iklm kerja, yaitu:

Berikut adalah hasil parafrase dari teks yang diminta:

1. *Conformity*

Conformity (kesesuaian) mengacu pada keharmonisan atau kesesuaian terkait lingkungan kerja, fasilitas yang disediakan, serta pendapatan yang diterima oleh karyawan.

2. *Responsibility*

Responsibility berarti kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan instruksi dan aturan yang telah ditetapkan.

3. *Standards*

Standards merujuk pada pedoman yang menjadi acuan dalam melaksanakan pekerjaan, seperti standar jam kerja atau standar penggajian.

4. *Reward*

Reward adalah pemberian apresiasi atas pencapaian kinerja yang melebihi standar yang ditetapkan, contohnya berupa bonus atau tunjangan.

5. *Clarity*

Clarity mengacu pada transparansi terkait peran pekerja, seperti kejelasan mengenai tugas, posisi dan fungsi sebuah jabatan, hak serta kewajiban kerja, serta informasi tentang upah.

6. *Team Spirit*

Team spirit mencerminkan kolaborasi dalam sebuah tim yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam penelitian ini, iklim kerja didefinisikan sebagai persepsi karyawan kepada kualitas internal organisasi yang dirasakan secara relatif oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka di masa depan. Untuk mengukur variabel tersebut, digunakan delapan indikator sebagai dasar penilaian:

1. Penempatan kerja sesuai keahlian
2. Ketersediaan fasilitas yang dibutuhkan
3. Komitmen tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Keamanan jaminan hari tua
5. Penghargaan atas prestasi

6. Kesesuaian tugas dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman
7. Kesiediaan kerjasama dengan rekan kerja
8. Kualitas interaksi dengan rekan di tempat kerja

2.1.4. *Workplace Spirituality*

Workplace Spirituality merupakan konsep modern dalam manajemen dan perilaku organisasi, khususnya terkait dengan budaya organisasi. Meski demikian, konsep ini sebenarnya telah tercermin dalam elemen-elemen perilaku organisasi seperti nilai-nilai, etika, motivasi, kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Robbins (2015) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkaitan dengan berbagai aspek tersebut, menekankan pada pentingnya nilai dan makna dalam pekerjaan.

Menurut Ashmos & Duchon (2000), pemahaman spiritualitas di tempat kerja dimulai dari pengakuan jika setiap individu memiliki kehidupan batin (*inner life*) dan kehidupan luar (*outer life*). Pengembangan ini diyakini dapat menciptakan kehidupan luar yang lebih bermakna dan produktif. Pengakuan kepada spiritualitas di tempat kerja berarti melihat tempat kerja sebagai lingkungan yang dihuni oleh individu dengan akal dan semangat, di mana pengembangan semangat dianggap sama pentingnya dengan pengembangan akal.

Lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh besar terhadap operasional perusahaan, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang

nyaman dan aman untuk mendukung kinerja karyawan. Kondisi kerja yang menyenangkan akan meningkatkan produktivitas dan suasana kerja.

Astuti et al. (2020) menambahkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mencerminkan pemahaman antar individu sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan pemeliharaan jiwa. Spiritualitas ini menciptakan rasa tujuan, makna dalam pekerjaan, serta koneksi dengan orang lain dan komunitas di tempat kerja. Aspek-aspek utama spiritualitas di tempat kerja meliputi kehidupan batin (*inner life*), rasa kebersamaan (*a sense of togetherness*), pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), dan nilai kerja (*work value*).

Secara umum, spiritualitas di tempat kerja dibagi menjadi 2 dimensi: intrinsikalamiah dan agama. Dimensi intrinsik-alamiah merujuk pada spiritualitas sebagai konsep internal individu dan bersumber dari nilai dan keyakinan pribadi, tercermin dalam cara individu bekerja. Sementara itu, dimensi agama menekankan implementasi nilai-nilai keagamaan yang membawa dampak positif di tempat kerja.

Dengan demikian, spiritualitas di tempat kerja mencakup nilai-nilai seperti disiplin, keikhlasan, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, kreativitas, semangat, kejujuran, dan kepedulian terhadap rekan kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi spiritualitas ini meliputi imbalan (baik materi maupun non-materi), budaya organisasi (interaksi dan kebiasaan), serta fasilitas ibadah (Rachman et al., 2014).

Menurut Haldorai et al., (2020) untuk mengukur *Workplace Spirituality* menggunakan 3 (tiga) dimensi pengukuran yaitu :

Berikut adalah parafrase dari teks yang diminta:

1. Pekerjaan yang Bermakna (*Meaningful Work*)

Salah satu elemen penting dari spiritualitas di tempat kerja adalah memiliki rasa makna dan tujuan yang mendalam dalam pekerjaan. Dimensi ini menggambarkan bagaimana karyawan secara individual berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari mereka. Dalam konteks ini, spiritualitas mencakup keyakinan bahwa setiap individu memiliki dorongan dan nilai intrinsik, serta keinginan untuk melakukan pekerjaan yang memberikan makna lebih besar bagi kehidupan mereka dan orang lain (Ashmos & Duchon, 2000). Meskipun pencarian tujuan dalam pekerjaan bukanlah konsep baru, pendekatan spiritualitas menekankan bahwa pekerjaan bukan hanya soal menarik atau menantang, tetapi juga tentang mencari makna dan tujuan yang lebih mendalam. Hal ini meliputi mewujudkan impian, mengekspresikan kebutuhan batin, mencari pekerjaan yang bermakna, serta memberikan kontribusi kepada orang lain.

2. Rasa Terhubung dengan Komunitas (*Sense of Community*)

Dimensi penting lainnya dari spiritualitas di tempat kerja adalah memiliki hubungan yang erat dan bermakna dengan orang lain, yang sering disebut sebagai "sense of community" (Ashmos & Duchon, 2000). Aspek ini muncul di tingkat kelompok melalui interaksi manusia yang penuh kepedulian antara karyawan dan rekan kerja. Konsep komunitas di tempat kerja berakar pada keyakinan bahwa individu merasa terhubung satu sama lain, menciptakan hubungan antara aspek batin diri sendiri dan orang lain (Maynard, 1992; Miller, 1992). Neal dan Bennett (2000) menyoroti bahwa

dimensi spiritual ini melibatkan koneksi mental, emosional, dan spiritual, seperti semangat kebersamaan dalam tim atau kelompok. Inti dari komunitas adalah terciptanya hubungan yang mendalam, meliputi dukungan, kebebasan berekspresi, dan perhatian yang tulus di antara individu.

3. Penyelarasan dengan Nilai Organisasi (*Alignment with Organizational Values*)

Dimensi lain dari spiritualitas di tempat kerja adalah ketika individu merasa adanya keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Aspek ini melibatkan hubungan karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar (Astuti et al., 2020). Penyelarasan ini berlandaskan gagasan bahwa individu memiliki tujuan yang melampaui kepentingan pribadi dan ingin memberikan kontribusi bagi orang lain atau masyarakat. Penyelarasan juga mencakup keyakinan bahwa manajer dan karyawan dalam organisasi memiliki nilai-nilai yang selaras, hati nurani yang kuat, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan komunitas (Ashmos & Duchon, 2000). Selain itu, dimensi ini menekankan bahwa karyawan ingin bekerja di organisasi yang tidak hanya bertujuan menjadi entitas bisnis yang baik, tetapi juga memiliki etika, integritas tinggi, dan berkontribusi pada kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.

Dalam penelitian ini *Workplace Spirituality* didefinisikan sebagai sebuah pemahaman antar individu sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan

perawatan bekerja dengan segala nilai dalam diri, memiliki rasa tujuan dan makna pada pekerjaan mereka serta perasaan terhubung kepada orang lain dan komunitas di mana mereka berada di tempat kerja. Sementara untuk mengukur variabel tersebut digunakan 10 (sepuluh) indikator sebagai berikut:

1. Kegembiraan dalam bekerja
2. Keselarasan pekerjaan dengan kepentingan hidup.
3. Keterhubungan pekerjaan dengan manfaat sosial
4. Keterhubungan karyawan dengan komunitas di tempat kerja
5. Dukungan atasan pada pertumbuhan pribadi
6. Pengalaman bekerja yang mempengaruhi pertumbuhan pribadi.
7. Kesiediaan bekerjasama dalam menyelesaikan konflik
8. Penghargaan di tempat kerja
9. Dukungan pengembangan bakat di tempat kerja.
10. Persepsi positif tentang masa depan.

2.1.6. Kinerja Pegawai

Setiap individu memiliki potensi melakukan berbagai jenis aktivitas. Kemampuan untuk bertindak ini bisa diperoleh secara alami atau melalui proses pembelajaran. Meskipun setiap orang memiliki potensi untuk melakukan perilaku tertentu, tindakan tersebut hanya terwujud pada waktu-waktu tertentu. Potensi untuk bertindak ini disebut kemampuan (*ability*), sementara manifestasi dari

potensi tersebut dikenal sebagai kinerja (*performance*) yang merupakan hasil atau pencapaian seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dalam periode tertentu di suatu organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan yang berkualitas sangat diperlukan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan, karena kinerja berpengaruh langsung pada kemajuan perusahaan atau organisasi.

Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan pencapaian optimal yang berkaca pada potensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dan dilihat oleh para pemimpin organisasi. Kinerja ini menunjukkan sejauh mana seseorang berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan melaksanakan tugas. Schultz & Schultz (2016) menyatakan bahwa kinerja, yang juga dikenal dengan istilah *job performance* atau *actual performance*, adalah hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Rivai & Sagala (2016) menjelaskan jika kinerja merupakan perilaku nyata setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut mereka, kinerja merujuk pada tingkat pencapaian tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan dan mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut. Seringkali disalahartikan sebagai upaya (*Effort*), yang lebih berfokus pada energi yang dikeluarkan, namun kinerja diukur berdasarkan hasil yang dicapai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Th. 2019, kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS dalam

organisasi/unit yang sesuai sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP adalah rencana dan target kerja yang harus dicapai oleh seorang PNS setiap tahun.

Dalam penelitian ini Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat pencapaian optimal yang sesuai dengan potensi seorang pegawai. Sementara untuk mengukur variabel tersebut digunakan 5 (lima) indikator sebagai berikut:

1. Penyelesaian tugas yang diberikan pimpinan
2. Ketepatan pelayanan sesuai waktu yang diminta
3. Mengutamakan kepentingan umum
4. Kepatuhan pada atasan
5. Kemahiran bekerjasama baik rekan, atasan, atau bawahan

2.2 Hubungan Antar Variabel serta Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Deviant Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Astuti et al., 2020) ketika karyawan yakin bahwa tempat kerja mereka tidak adil, sikap negatif seperti ketidakpuasan, ketidakpercayaan, dan stres muncul dan berkembang, sehingga menyebabkan terjadinya penyimpangan dikantor (*Deviant Behavior*), dan perilaku ini akan mempengaruhi individu dan organisasi. Ini adalah tindakan karyawan yang mempertimbangkan penyimpangan tempat kerja, yakni akibat perlakuan yang tidak adil atau tidak menguntungkan pada interaksi sosial antara karyawan dan organisasi sebagai suatu bentuk penerapan teori pertukaran sosial.

Perilaku menyimpang ini terkait dengan biaya sosial dan biaya psikologis untuk menekan pengaruh yang lebih luas baik organisasi maupun masyarakat (Fagbohunge et. al., 2012). Menurut Noermijati et. al. (2021), penyimpangan di tempat kerja antarpribadi lebih mungkin menyebabkan masalah yang berhubungan dengan stres, menurunkan produktivitas karyawan, dan menyebabkan hilangnya waktu kerja dan tingkat turnover relatif tinggi. Sesuai dengan temuan tersebut, hasil penelitian Howladar et al., (2018) menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Astuti et al., 2020) juga menemukan bahwa *Deviant Behavior* ditempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama dengan temuan (Muafi, 2011) yang berpendapat bahwa perilaku penyimpangan tempat kerja yang tidak terkendali akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Beberapa hasil penelitian mengungkap bahwa perilaku menyimpang ditempat kerja berdampak negatif pada kinerja individu/karyawan (Bagyo, 2018). Hal ini sesuai dengan temuan Tian & Guo, (2023) yang menemukan bahwa *Deviant Workplace behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap rasa malu dan berpengaruh negatif kinerja pekerjaan.

H1: *Deviant Behavior* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.

2.2.2. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Iklim kerja adalah lingkungan di mana para pekerja dalam suatu organisasi melakukan tugas mereka. Meskipun iklim kerja tidak dapat dilihat atau disentuh, keberadaannya dapat dirasakan oleh karyawan. Iklim kerja ini dapat dibentuk oleh pemimpin dalam menjalankan organisasi, dan dampaknya sangat memengaruhi cara karyawan bekerja. Reaksi karyawan terhadap iklim kerja bisa positif atau negatif, tergantung pada bagaimana pemimpin mengimplementasikan kebijakan organisasi untuk mendorong kreativitas karyawan (Rahsel, 2016).

Manajemen yang dinamis dalam menerapkan kebijakan dapat meningkatkan minat karyawan untuk mengembangkan diri, berkreasi, berinovasi, dan berusaha meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Hal ini senada dengan pendapat (Riansah & Sri, 2019) yang menyatakan bahwa iklim kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Iklim ini mempengaruhi harapan karyawan mengenai konsekuensi dari tindakan mereka, di mana karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, atau bahkan frustrasi berdasarkan persepsi mereka terhadap iklim kerja. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, seperti yang ditemukan dalam penelitian (Obeng et al., 2020; Manuaba et al., 2020; Rahman Al Hakim, 2022; Darmawan, 2020; Riansah & Sri, 2019).

H2: Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

2.2.3. Peran *Workplace Spirituality* Dalam Memoderasi Hubungan *Deviant*

***Behavior* dan Iklim Kerja terhadap p Kinerja Pegawai**

Workplace Spirituality adalah pengakuan bahwa setiap individu berkehidupan batin yang dipelihara serta diciptakan melalui pekerjaan memiliki makna pada suatu komunitas (Amida & Frianto, 2020). Hal ini berarti organisasi yang mengadopsi budaya spiritualitas menghargai adanya jiwa dan pikiran pada setiap individu, yang berusaha menemukan tujuan dan makna dalam pekerjaan yang dilakukan, serta memiliki keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain dan merasa terhubung dalam komunitas.

Workplace Spirituality dapat mempengaruhi perilaku menyimpang (*Deviant Behavior*) secara negatif, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, organisasi yang memiliki tingkat *Workplace Spirituality* yang tinggi dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja, sehingga melemahkan hubungan antara *Deviant Behavior* dan kinerja karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan *Workplace Spirituality* adalah dengan memperkuat kepemimpinan spiritual di dalam organisasi. Kepemimpinan spiritual diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih ramah, serta mendukung pertumbuhan dan pemeliharaan *Workplace Spirituality*. Tindakan pemimpin, seperti memberikan perhatian pada bawahan, menunjukkan sikap toleransi dan kebijaksanaan, diharapkan dapat berkontribusi pada pengurangan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Selain itu *Workplace Spirituality* memiliki peran penting dalam memoderasi hubungan iklim kerja dan kinerja karyawan. Seperti dinyatakan pada penelitian

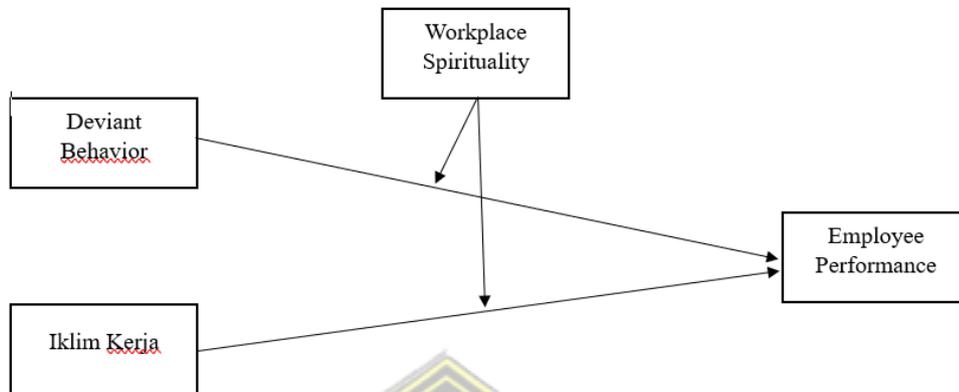
(Pratama & Fitriyani, 2022) yang menemukan bahwa hubungan iklim organisasi dan kinerja karyawan dimoderasi secara signifikan oleh *Workplace Spirituality*. Hal-hal yang secara empiris bisa memengaruhi terhadap kinerja karyawan yaitu spiritualitas dalam tempat kerja. Seperti yang dikatakan oleh Milliman, et al. (1999) dalam penelitiannya Do, (2018), nilai spiritualitas mempunyai dampak positif, baik dalam sejourahnya individu ataupun hasil kerja karyawan. Melihat penjelasan di atas memungkinkan spiritualitas di tempat kerja dapat memoderasi pengaruh iklim kerja pada kinerja karyawan yang didukung oleh penjelasan dari Do (2018) yaitu jika organisasi menerapkan spiritualitas di tempat kerja dapat mempengaruhi iklim kerja sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

H3: *Workplace Spirituality* memoderasi pada hubungan *Deviant Behavior* dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

H4: *Workplace Spirituality* memoderasi pada hubungan Iklim Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.



2.3. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Berbagai penelitian, seperti penelitian Nasrullah et al. (2022) dan Astuti et al. (2020), secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku menyimpang (*Deviant Behavior*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jeewandara & Kumari (2024) berpendapat bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi, yang kemudian dianggap bertentangan dengan kepentingan sah organisasi. Perilaku kerja yang kontraproduktif ini memberikan dampak negatif baik bagi organisasi maupun anggotanya. Hal ini sejalan dengan temuan Pariyanti (2020) yang mengungkapkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja dapat memberikan dampak buruk bagi karyawan dan organisasi. Astuti et al. (2020) juga menemukan bahwa *Deviant Behavior* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan penelitian Howladar et al. (2018) yang menyatakan bahwa meningkatnya *Deviant Workplace Behavior* dapat menurunkan kinerja pegawai. Dengan demikian, kerangka penelitian ini akan

menjelaskan bagaimana pengaruh *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.

Selain itu, kerangka pikir ini juga menggambarkan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Simamora (2019), iklim kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja karena iklim kerja membentuk harapan karyawan terkait dengan konsekuensi yang akan muncul dari berbagai tindakan. Karyawan cenderung mengharapkan imbalan, kepuasan, dan prestasi berdasarkan persepsi mereka terhadap iklim kerja. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Obeng et al., 2020; Manuaba et al., 2020; Rahman Al Hakim, 2022; Darmawan, 2020; Riansah & Sri, 2019).

Sedangkan *Workplace Spirituality* berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Deviant Behavior* dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, iklim kerja dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kedua variabel tersebut. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Pratama & Fitriyani (2022), menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memoderasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Sementara itu, Raharjo et al. (2023) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki peran moderasi yang kuat terhadap hubungan spiritualitas dengan kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini bersifat verifikatif dengan tujuan menguji hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu, metode yang digunakan yaitu survei eksplanatori, di mana data yang dikumpulkan langsung dari responden yang merupakan objek penelitian. Tujuan pengumpulan data untuk mendapatkan informasi terkait pendapat responden tentang objek. Pendekatan yang digunakan adalah *crosssectional* dengan mengumpulkan data pada suatu waktu tertentu untuk meneliti fenomena yang sedang terjadi. Data primer diperoleh langsung dari lapangan, yakni dari pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes melalui wawancara dengan pihak terkait serta pengisian kuesioner oleh pegawai dan tenaga kerja yang dijadikan sampel. Sedangkan data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan tersusun secara sistematis, seperti hasil penelitian sebelumnya atau laporan yang menggambarkan aktivitas di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.

3.2. Populasi dan Sampel

Sekaran & Bougie, (2017) menyatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan kelompok yang ingin diinvestigasi oleh peneliti. Pada penelitian ini populasinya adalah pegawai di Dindikpora dan pegawai UPT yang berada dilingkungan Dindikpora. Sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi. Hal ini berarti jumlah sampel penelitian ini 130 pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes dan pegawai UPT yang berada dilingkungan Dindikpora Brebes.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Data primer, berasal dari jawaban responden dalam kuesioner terkait persepsi mereka tentang *Deviant Behavior*, Iklim Kerja, Workplace Spirituality, dan Kinerja Pegawai.
2. Data sekunder, berasal dari sumber-sumber BPS, Dindikpora Kabupaten Brebes, laporan LkjIP Kabupaten Brebes, internet, serta referensi lain yang relevan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, yaitu dengan memberikan angket berisi sejumlah pertanyaan kepada responden. Pertanyaan-pertanyaan tersebut terdiri dari pertanyaan tertutup dengan jawaban yang telah disediakan, seperti untuk mengukur persepsi responden terkait variabel *Deviant Behavior*, iklim kerja, Workplace Spirituality, dan kinerja pegawai. Skala penilaian dalam penelitian ini digunakan interval 1-5, dengan skor 1 menunjukkan "Sangat Tidak Setuju" (STS) terhadap pernyataan, sedangkan skor 5 menunjukkan "Sangat Setuju" (SS).

Sementara itu, data sekunder diperoleh secara tidak langsung dan terkait dengan hasil penelitian. Pengumpulan data jenis ini dilakukan melalui metode dokumentasi, yaitu dengan mencari dan mengumpulkan informasi dari dokumen-dokumen seperti yang ada di BPS, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, LKJIP Kabupaten Brebes, sumber internet, serta referensi lain yang relevan dengan studi ini.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang digunakan terdiri dari dua variabel bebas, dan variabel terikat sebagai berikut:

1) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas dilambangkan dengan X dan dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *Deviant Behavior* (X1) dan Iklim Kerja (X2).

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat dilambangkan dengan Y dan pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat variabel kinerja pegawai.

3) Variabel Moderasi (*Moderate Variable*)

Variabel moderasi penelitian ini adalah *Workplace Spirituality*.

3.5.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi dan Indikatornya	Sumber
<i>Deviant Behavior</i> Yaitu merupakan persepsi karyawan terhadap perilaku menyimpang, melanggar aturan organisasi dan mengabaikan nilai-nilai	Interpersonal Deviance 1. Berkata sesuatu yang menyakitkan kepada seseorang di tempat kerja 2. Menyinggung etnis, agama, atau ras di tempat kerja 3. Memainkan lelucon yang dapat menyinggung rekan kerja di tempat kerja	Bennett & Robinson, (2000)

Variabel	Dimensi dan Indikatornya	Sumber
<p>organisasi, yang mencakup bentuk pelanggaran interpersonal dan pelanggaran organisasi.</p>	<p>4. Bersikap kasar terhadap rekan kerja di tempat kerja</p> <p>5. Mempermalukan seseorang di tempat kerja di depan umum</p> <p><i>Organizational Deviance</i></p> <p>1. Sering melamun di tempat kerja</p> <p>2. Melakukan pemalsuan tanda terima agar mendapatkan penggantian uang lebih banyak</p> <p>3. Mengambil istirahat lebih lama atau lebih lama dari yang diperbolehkan di tempat kerja Anda</p> <p>4. Datang terlambat ketempat kerja tanpa izin</p> <p>5. Mengotori lingkungan kerja Anda</p> <p>6. Mengonsumsi obat terlarang saat dinas</p> <p>7. Memperlambat pekerjaan untuk mendapatkan lembur</p>	
<p>Iklm kerja Yaitu persepsi pegawai kepada kualitas lingkungan organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi perilaku mereka berikutnya</p>	<p><i>Conformity</i></p> <p>1. Penempatan kerja</p> <p>2. Fasilitas</p> <p><i>Responsibility</i></p> <p>1. Tepat waktu</p> <p>2. Menggunakan waktu kerja efektif</p> <p><i>Standards</i></p> <p>1. Jaminan Kesehatan dan hari tua</p> <p>2. Fasilitas kerja standar</p> <p><i>Reward</i></p> <p>1. Penghargaan</p> <p>2. Bonus dan Apresiasi</p> <p><i>Clarity</i></p> <p>1. Tugas sesuai latar belakang</p> <p>2. memahami batas wewenang dan hak-hak dalam pekerjaan yang dijalani</p> <p><i>Team spirit</i></p> <p>1. Saya dan rekan kerja saling membantu</p> <p>2. Komunikasi lancer dan efektif</p>	<p>Rahsel, (2016)</p>

Variabel	Dimensi dan Indikatornya	Sumber
<p><i>Workplace Spirituality</i> sebuah pemahaman antar individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan perawatan bekerja dengan segala nilai dalam diri, mengalami rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka dan perasaan terhubung dengan orang lain dan komunitas di mana mereka berada di tempat kerja</p>	<p><i>Meaningful Work</i> (Pekerjaan yang bermakna)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegembiraan dalam bekerja 2. Keselarasan pekerjaan dengan kepentingan hidup. 3. Keterhubungan pekerjaan dengan manfaat sosial. <p><i>Sense of Community</i> (Perasaan terhubung dengan komunitas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Keterhubungan karyawan dengan komunitas di tempat kerja 5. Dukungan atasan pada pertumbuhan pribadi 6. Pengalaman bekerja yang mempengaruhi pertumbuhan pribadi. 7. Kesediaan bekerjasama dalam menyelesaikan konflik 8. Penghargaan di tempat kerja <p><i>Alignment with Organizational Values</i> (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Dukungan pengembangan bakat di tempat kerja. 10. Persepsi positif tentang masa depan 	<p>Haldorai et al., (2020); Ashmos & Duchon, (2000)</p>
<p>Kinerja Pegawai kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi.</p>	<p>Sasaran Kerja Pegawai (SKP)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan tugas 2. Kemampuan bekerja mencapai Sasaran Kerja Pegawai adalah baik <p>Penilaian Perilaku Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan tugas pelayanan 2. Berani menanggung resiko 3. Mengutamakan kepentingan kedinasan 4. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan dengan sebaik-baiknya 5. Selalu mampu bekerjasama 	<p>PP No. 30 Tahun 2019</p>

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan apakah alat ukur tersebut dapat mengukur (Arikunto, 2013). Pengujian signifikansi ini dilakukan berdasarkan nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5% dengan uji satu sisi dan derajat kebebasan (df) = n . Dengan $df = 51$, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,279. Jika r hitung $\geq r$ tabel, item dinyatakan valid. Sebaliknya, jika r hitung $\leq r$ tabel, item dianggap tidak valid (Bahri, 2018).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Azwar (2012) mengungkapkan reliabilitas mengacu pada sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, konsisten, stabil, dan andal. Hasil pengukuran dikatakan reliabel jika pengukuran berulang pada kelompok subjek yang sama menghasilkan nilai yang relatif konsisten.

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Analisis Deskriptif

Teknik yang digunakan merupakan analisis data kuantitatif, yang dipilih karena kemampuannya dalam menghitung data numerik secara tepat. Salah satu contoh penerapan teknik ini adalah melalui survei responden, yang akan dilakukan oleh peneliti. Selanjutnya teknik analisis data yang akan diterapkan adalah analisis statistik deskriptif, yang dilakukan setelah seluruh data terkumpul. Tujuan dari teknik ini adalah untuk menarik kesimpulan dari hasil penelitian. Data yang telah diproses kemudian akan divisualisasikan, sehingga informasi yang terkandung

dapat dengan mudah dipahami oleh penerima informasi. Peneliti mengumpulkan data dari sekitar 130 responden dengan kuesioner yang mencakup pertanyaan mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja pegawai.

3.7.2 Analisis Statistik

Analisa dalam penelitian ini memakai *Structural Equation Model* (SEM). PLS dirancang untuk mengatasi keterbatasan regresi Ordinary Least Squares (OLS) pada data dengan ukuran kecil, missing values, distribusi data yang tidak normal, atau multikolinearitas. Dalam penelitian ini, analisis PLS digunakan untuk menguji pengaruh langsung dari Workplace Spirituality dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai, serta untuk menguji pengaruh efek moderasi dari variabel Workplace Spirituality pada hubungan antara Workplace Spirituality, iklim kerja, dan kinerja pegawai.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Cooper & Schindler (2008) dalam Haryono (2017), uji validitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam menilai suatu konsep.

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity mengukur seberapa besar korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *Convergent Validity*, dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang menunjukkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran dengan konstruk yang diwakilinya. Nilai

loading factor idealnya $\geq 0,7$, yang berarti indikator tersebut valid mengukur konstraknya. Namun, dalam penelitian empiris, nilai loading factor $\geq 0,5$ masih dapat diterima.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity menilai sejauh mana konstruk berbeda dari konstruk yang lain. Nilai discriminant validity yang tinggi menunjukkan konstruk tersebut unik serta mampu menangkap fenomena yang dinilai.

c. Composite Reliability

Composite reliability mengukur konsistensi instrumen pengukuran, dengan interpretasi yang serupa dengan Cronbach's Alpha, di mana nilai $\geq 0,7$ diterima, dan nilai $\geq 0,8$ dianggap sangat memuaskan.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi ini dilakukan setelah evaluasi model pengukuran selesai. Dalam mengevaluasi model struktural, dapat dilihat dari signifikansi hubungan antar konstruk yang digambarkan oleh koefisien jalur (path coefficient), nilai R^2 , Q^2 predictive relevance, dan bootstrapping.

a. R-Square (R^2)

R^2 menggambarkan seberapa besar variasi pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Chin (1998) menjelaskan R^2 dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: substansial (0,67), sedang (0,33), dan lemah (0,19).

b. Q^2 Predictive Relevance

Q^2 digunakan untuk mengukur seberapa baik model memprediksi data yang diamati. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan sebaliknya.

c. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Bootstrapping digunakan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel dengan melakukan resampling pada sampel yang ada. Menurut Hair et al. (2014), jumlah bootstrap yang disarankan adalah 5000, meskipun Ghazali & Latan (2015) menyatakan bahwa jumlah bootstrap antara 200-1000 cukup untuk mengoreksi sebuah standar error.

3. Analisis SEM dengan Efek Moderasi

Untuk menguji efek moderasi, penelitian ini menggunakan Multigroup Analysis (MGA) dalam program SMART PLS. Uji moderasi dilakukan pada variabel Workplace Spirituality dengan membagi sampel menjadi dua kelompok: kelompok dengan spiritualitas tinggi dan kelompok dengan spiritualitas rendah. Efek moderasi diuji menggunakan *tes Smith-Satterthwait* untuk menghitung t-statistik. Jika t-statistik $> 1,96$, maka Workplace Spirituality terbukti sebagai variabel moderasi. Jika t-statistik $< 1,96$, maka *Workplace Spirituality* tidak terbukti sebagai variabel moderasi dalam hubungan *Deviant Behavior*, iklim kerja, dan kinerja pegawai.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dindikpora Kabupaten Brebes dengan jumlah 130 pegawai. Penelitian dilaksanakan antara bulan Juli hingga September 2024. Dengan kuesioner sebagai metode pengumpulan data yang digunakan. Kuesioner ini disebar kepada pegawai di Kantor Dindikpora Kabupaten Brebes secara acak. Pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup, di mana responden memilih jawaban yang telah disediakan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut berkaitan dengan variabel-variabel seperti perilaku devian, iklim kerja, spiritualitas di tempat kerja, dan kinerja pegawai. Hasil distribusi kuesioner menunjukkan bahwa seluruh data dapat dikembalikan dan siap untuk dianalisis.

Table 4. 1. Kuesioner

No.	Keterangan	Total	Presentase
1	Jumlah kuesioner disebar	130	100%
2	Jumlah kuesioner tidak kembali	0	0%
3	Jumlah kuesioner kembali	130	100%

Sumber : Data primer diolah, 2024

4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Hasil deskriptif ditunjukkan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4. 2. Deskriptif Profil Responden

Profil Pegawai	Kategori	Total (Orang)	Presentase
Umur	< 20 th	3	2.3
	20 - 30 th	18	13.8
	31 - 40 th	47	36.2
	41 - 50 th	54	41.5
	> 50 th	8	6.2
Gender	Lakilaki	79	60.8
	Perempuan	51	39.2
	Total	130	100.0
Masa Kerja	< 10 th	21	16.2
	11 - 20 th	25	19.2
	21 - 30 th	81	62.3
	> 30 th	3	2.3
	Total	130	100.0
Pendidikan	SMU	33	25.4
	Diploma	20	15.4
	Strata I	69	53.1
	Pascasarjana	8	6.2
	Total	130	100.0
Pangkat/Golongan	Gol. I	0	0.0
	Gol. II	17	13.1
	Gol. III	107	82.3
	Gol. IV	6	4.6
	Total	130	100.0

SumberData primer diolah, 2024

Deskriptif menunjukkan bahwa sebagian karyawan Dindikpora Kabupaten Brebes mayoritas karyawan adalah laki-laki sebanyak 79 karyawan atau sebesar 60,8% dan sisanya sebanyak 51 pegawai perempuan atau sebesar 38,2%.

Tabel 4.2 menunjukkan usia pegawai Dindikpora Kabupaten Brebes paling banyak berusia 41 – 50 tahun sebanyak 54 pegawai/sebesar 41,5%. Sedangkan pegawai yang berusia antara 31– 40 tahun sebanyak 47 orang atau 36,2%, berusia antara 20 – 30 tahun sebanyak 18 orang atau 13,8%, berusia

lebih dari 50 tahun sebanyak 8 pegawai atau sebesar 6,2% dan berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 3 orang atau 2,3%.. Demografi atau profil pegawai Dindikpora Kabupaten Brebes mayoritas berusia tua yaitu generasi X dan generasi *Baby Boomers* yaitu antara 45 – 56 tahun yang mendekati masa pensiun. Namun demikian bagi pegawai pegawai semakin tua umur seseorang maka pengalaman kerjanya sebagai pegawai lebih tinggi dibandingkan pegawai muda, sehingga memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Tabel 4.2 melihat bahwa masa kerja karyawan Dindikpora Brebes paling banyak telah bekerja antara 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 81 pegawai atau sebesar 62,3%. Sedangkan pegawai yang bekerja antara 11– 20 tahun sebanyak 25 orang atau 19,2%, bekerja dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 21 orang atau 16,2%, dan lebih dari 30 tahun sebanyak 3 pegawai atau 2,3%.

Berdasarkan tingkat pendidikan seperti tampak pada Tabel 4.2 bahwa tingkat pendidikan pegawai Dindikpora Kabupaten Brebes paling banyak lulusan Strata 1 yaitu sebanyak 69 pegawai atau sebesar 53,1%. Sedangkan pegawai yang berpendidikan terakhir Pasca Sarjana sebanyak 8 orang (6,2%), Diploma sebanyak 20 orang atau 15,4% dan SMA 33 orang (25,4%). Hal ini berarti pegawai telah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, sehingga pegawai memiliki kompetensi di bidangnya.

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pangkat atau golongan pegawai Dindikpora Kabupaten Brebes, sebagian besar merupakan golongan

III atau Penata yaitu sebesar 82,3, Golongan II atau Pengatur sebesar 13,1%, golongan IV atau Pembina sebesar 4,6% dan tidak ada pegawai yang masuk pada golongan I (Juru) atau sebesar 0%. Jabatan dapat diartikan sebagai kedudukan yang mencerminkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam struktur organisasi. Penempatan jabatan yang tepat sangat penting dilakukan sebelum memberikan posisi tersebut kepada pegawai. Dengan prinsip "the right man in the right place," diharapkan penempatan jabatan dapat memenuhi tuntutan tugas dan meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan jabatan sebaiknya disesuaikan dengan minat, bakat, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai, agar pegawai merasa mampu dan yakin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya, sehingga potensi yang ada dapat dioptimalkan. Semakin tinggi posisi atau jabatan yang dimiliki, maka pegawai tersebut cenderung memiliki pengalaman dan keterampilan yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada kinerja. Hal ini sejalan dengan teori efikasi diri yang menyatakan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih banyak cenderung memiliki tingkat self-efficacy yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Anggita & Kawedar, 2017).

4.1.2. Deskripsi Hasil Responden terhadap Variabel Penelitian

Deskripsi ini agar memberikan gambaran mengenai kondisi responden terhadap variable penelitian, yaitu *Deviant Behavior*, iklim kerja, *Workplace Spirituality* dan *employee performance* yang didasarkan pada:

Skor min. 1 (STS)

Skor maks. 5 (SS)

Kelas interval sebanyak 5 kelas.

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

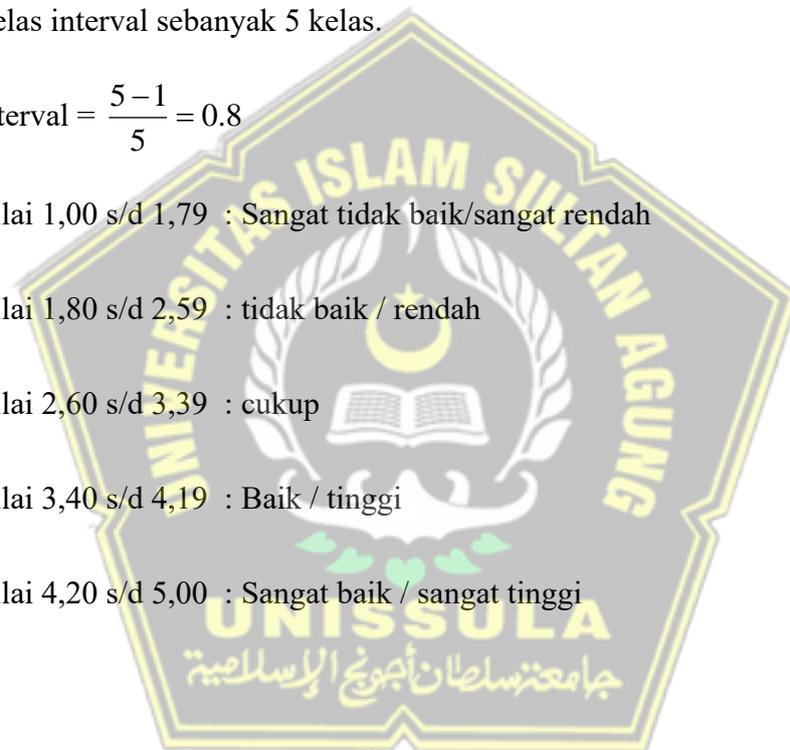
Nilai 1,00 s/d 1,79 : Sangat tidak baik/sangat rendah

Nilai 1,80 s/d 2,59 : tidak baik / rendah

Nilai 2,60 s/d 3,39 : cukup

Nilai 3,40 s/d 4,19 : Baik / tinggi

Nilai 4,20 s/d 5,00 : Sangat baik / sangat tinggi



1. Variabel *Deviant Behavior*

Variabel *Deviant* disajikan dalam Tabel 4.3. sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Distribusi Responden Variabel *Deviant Behavior* (X1)

No	Pernyataan	Skala Penilaian					Skor	Mean	%	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya sadar bahwa kadang perkataan saya dengan rekan kerja sering menyakitkan.	36	71	17	6	0	253	1.81	36%	Rendah
2	Saya pernah mengucapkan pernyataan yang menyinggung etnis, agama, atau ras di tempat kerj.	34	77	16	3	0	248	1.77	35%	Sangat Rendah
3	Saya tidak sadar kadang lelucon saya ditempat kerja dapat menyinggung rekan kerja	26	75	21	8	0	271	1.94	39%	Rendah
4	Saya sering bersikap kasar terhadap rekan kerja di tempat kerja	38	70	18	4	0	248	1.77	35%	Sangat Rendah
5	Saya mempermalukan rekan kerja di depan umum hanya untuk mendapatkan kesenangan	48	62	15	5	0	237	1.69	34%	Sangat Rendah
6	Saya sering melamun di tempat kerja	26	82	19	3	0	259	1.85	37%	Rendah
7	Saya pernah memalsukan tanda terima untuk mendapatkan penggantian uang lebih banyak	43	61	24	2	0	245	1.75	35%	Sangat Rendah
8	Saya mengambil istirahat tambahan atau istirahat lebih lama dari yang dapat diterima di tempat kerja	30	76	21	3	0	257	1.84	37%	Rendah
9	Saya sering datang terlambat ke tempat kerja tanpa izin	35	74	20	1	0	247	1.76	35%	Sangat Rendah
10	Saya merasa malas ketika harus mencari tempat sampah hanya sekedar membuat sampah kecil.	30	78	19	3	0	255	1.82	36%	Rendah
11	Saya pernah mengkonsumsi obat terlarang atau minuman beralkohol di saat dinas dikantor	40	54	32	4	0	260	1.86	37%	Rendah
12	Saya secara sengaja bekerja lebih lambat dari yang seharusnya saya bisa lakukan untuk mendapatkan lembur	38	71	19	2	0	245	1.75	35%	Sangat Rendah
Rata-rata							252	1.80	36%	Rendah

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasar pada hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap 60 variable *Deviant Behavior* sebesar 1.80 atau 36% yaitu berada pada kriteria rendah karena berada pada interval antara 1.80 – 2.59. Sebaliknya, penilaian tertinggi terjadi pada item “Saya tidak sadar kadang lelucon saya ditempat kerja dapat menyinggung rekan kerja” dengan penilaian sebesar 1.94 atau 39% yaitu berada pada kriteria yang rendah. Untuk penilaian terendah terjadi pada item “Saya

mempermalukan rekan kerja di depan umum hanya untuk mendapatkan kesenangan” dengan penilaian sebesar 1.69 atau 34% yaitu berada pada kriteria yang sangat rendah.

2. Variabel Iklim kerja

Variabel iklim kerja disajikan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4. 4. Distribusi Responden Variabel Iklim kerja (X2)

No	Pernyataan	Skala Penilaian					Skor	Mean	%	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Penempatan kerja saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki	1	6	24	80	19	500	3.57	71%	tinggi
2	Fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan tersedia dengan baik di Dinas ini	0	6	24	79	21	505	3.61	72%	tinggi
3	Saya berkomitmen untuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	9	27	73	21	496	3.54	71%	tinggi
4	Saya menggunkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya	0	4	24	81	21	509	3.64	73%	tinggi
5	Saya merasa aman atas jaminan kesehatan dan hari tua yang diberikan	1	6	29	72	22	498	3.56	71%	tinggi
6	Saya merasa fasilitas kerja telah memenuhi standar yang ditentukan	0	5	22	78	25	513	3.66	73%	tinggi
7	Saya diperhatikan dan diberi penghargaan oleh atasan apabila berprestasi	0	9	29	74	18	491	3.51	70%	tinggi
8	Tugas yang saya emban di dinas ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman saya	0	9	32	70	19	489	3.49	70%	tinggi
9	Saya dan rekan kerja saling membantu dan bekerjasama	0	6	36	61	27	499	3.56	71%	tinggi
10	Saya komunikasi dan selalu menjali hubungan yang baik diantara rekan kerja	0	4	27	69	30	515	3.68	74%	tinggi
Rata-rata							502	3.58	72%	tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan hasil analisa deskriptif pada Tabel 4.4 dilihat bahwa rata-rata penilaian responden kepada variabel Iklim Kerja adalah sebesar 3.58 atau 72% yaitu berada pada kriteria yang tinggi karena ada di interval antara 3.40 - 4.19. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item "Saya

komunikasi dan selalu menjali hubungan yang baik diantara rekan kerja" dengan penilaian sebesar 3.68 atau 74% yaitu berada pada kriteria yang tinggi. Untuk penilaian terdah terjadi pada item "Tugas yang saya emban di dinas ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman saya" dengan penilaian sebesar 3.49 atau 70% yaitu berada pada kriteria yang tinggi.

3. Variabel *Workplace Spirituality*

Variabel *Workplace Spirituality* disajikan dalam Tabel 4.5. sebagai berikut:

Tabel 4. 5. Distribusi Responden Variabel *Workplace Spirituality* (Z)

No	Pernyataan	Skala Penilaian					Skor	Mean	%	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya merasakan senang dan gembira dapat bekerja di dinas ini	1	5	14	90	20	513	3.66	73%	tinggi
2	Pekerjaan yang saya lakukan selaras dengan apa yang saya anggap penting dalam hidup	0	6	15	87	22	515	3.68	74%	tinggi
3	Saya melihat adanya hubungan antara pekerjaan saya dan manfaat sosial yang lebih besar di komunitas saya	0	6	28	76	20	500	3.57	71%	tinggi
4	Saya merasa menjadi bagian dari komunitas di tempat kerja terdekat saya	0	7	19	82	22	509	3.64	73%	tinggi
5	Atasan saya mendorong pertumbuhan pribadi saya	0	7	22	81	20	504	3.60	72%	tinggi
6	Saya mempunyai banyak pengalaman dalam pekerjaan saya yang menghasilkan pertumbuhan pribadi	0	5	20	79	26	516	3.69	74%	tinggi
7	Di tempat kerja, kita bekerja sama untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang positif	0	9	28	70	23	497	3.55	71%	tinggi
8	Saya dihargai di tempat kerja karena kompetensi saya	0	4	35	74	17	494	3.53	71%	tinggi
9	Organisasi ini mendorong saya untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru	0	7	19	68	36	523	3.74	75%	tinggi
10	Saya merasa positif tentang masa depan saya di organisasi ini	1	5	13	78	33	527	3.76	75%	tinggi
Rata-rata							510	3.64	73%	tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasar hasil analisa deskriptif Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden kepada variabel *Workplace Spirituality* adalah sebesar 3.64 atau 73% yaitu kriteria yang tinggi karena berada pada interval antara 3.40 - 4.19. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item "Saya merasa positif tentang masa depan saya di organisasi ini" dengan penilaian sebesar 3.76 atau 75% yaitu berada pada kriteria yang tinggi. Untuk penilaian terendah terjadi pada item "Saya dihargai di tempat kerja karena kompetensi saya" dengan penilaian sebesar 3.53 atau 71% yaitu berada pada kriteria yang tinggi.

4. Variabel Kinerja pegawai

Variabel kinerja disajikan dalam Tabel 4.6. sebagai berikut:

Tabel 4. 6. Distribusi Responden Variabel Kinerja pegawai (Y)

No	Pernyataan	Skala Penilaian					Skor	Mean	%	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya menyelesaikan tugas pokok maupun tugas tambahan yang diberikan pimpinan dengan baik	0	6	23	73	28	513	3.66	73%	tinggi
2	Saya mampu memenuhi tuntutan organisasi sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai	0	1	6	85	38	550	3.93	79%	tinggi
3	Saya dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	0	5	30	64	31	511	3.65	73%	tinggi
4	Saya berani menanggung resiko atas tindakan yang saya lakukan	0	4	6	77	43	549	3.92	78%	tinggi
5	Saya akan mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi	0	3	33	65	29	510	3.64	73%	tinggi

6	Saya mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan dengan sebaik-baiknya	0	2	8	83	37	545	3.89	78%	tinggi
7	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi si.	0	1	18	57	54	554	3.96	79%	tinggi
Rata-rata							533	3.81	76%	tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan hasil analisa deskriptif Tabel 4.6. menunjukkan penilaian responden terhadap variabel Kinerja pegawai sebesar 3.81 atau 76% yaitu berada pada kriteria yang tinggi karena berada pada interval antara 3.40 - 4.19. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item "Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi" dengan penilaian sebesar 3.96 atau 79% yaitu berada pada kriteria yang tinggi. Untuk penilaian terendah terjadi pada item " Saya akan mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi" dengan penilaian sebesar 3.64 atau 73% yaitu berada pada kriteria yang tinggi.

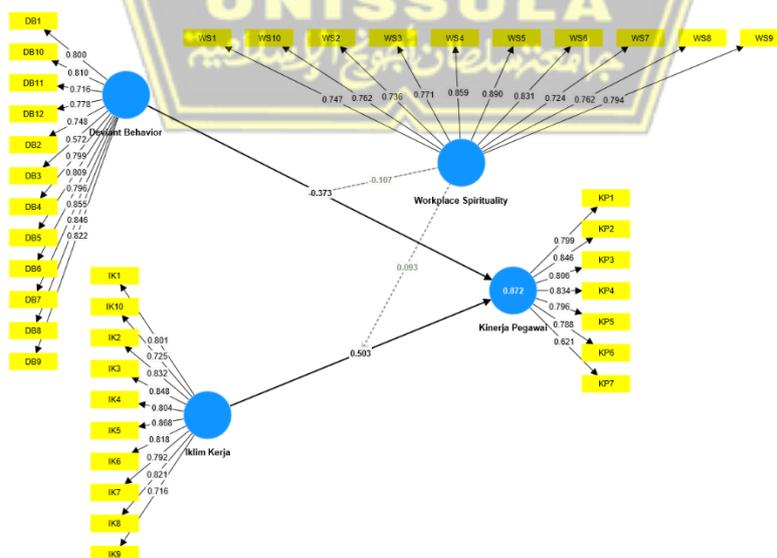
4.2. Analisis SEM SMART PLS 4.0.

Partial Least Square (PLS) dalam buku (Ghozali & Latan, 2015) merupakan jenis *Sequal Equation Model* (SEM) berbasis variance yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covirance*. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diteliti sebanyak 130 sampel maka peneliti menggunakan SEM berbasis variance atau PLS-SEM.

Dalam SmartPLS perlu dilakukan Model Evaluasi PLS, evaluasi ini dilakukan dengan menilai *outer model dan inner model*

4.2.1. Outer Model

Dalam uji validitas convergent dapat secara langsung terlihat dalam nilai *loading factor* pada tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* menurut Ghozali & Latan, (2015) bahwa nilai loading factor harus $>0,7$, namun untuk instrumen dalam tahap pengembangan *loading factor* $0,5 - 0,6$ masih dianggap cukup memadai (Chin, 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015) dengan AVE (*average variance extracted*) harus $>0,5$. Cara untuk menguji validitas *discriminat* yaitu dengan melihat nilai *cross loading* $>0,7$ pada setiap variable. Cara lain untuk menguji validitas *discriminant* adalah dengan cara membandingkan akar kuadrat dari AVE. Untuk menghitung AVE dibutuhkan rumus sebagai berikut. Hasil pengujian outer model dapat ditunjukkan dengan gambar 4.1 berikut:



Gambr 4.1. Uji Outer model

Dari hasil uji outer model terlihat nilai loading faktor pada seluruh indikator telah berada diatas ambang batas minimal yaitu 0,7. Hasil uji outer model dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 7. Uji Outer Model

Variabel	Item	Loading Faktor	AVE	Keterangan
<i>Deviant Behavior</i>	DB1	0.785	0.637	Valid
	DB2	0.749		Valid
	DB3	0.787		Valid
	DB4	0.803		Valid
	DB5	0.812		Valid
	DB6	0.797		Valid
	DB7	0.859		Valid
	DB8	0.839		Valid
	DB9	0.822		Valid
	DB10	0.811		Valid
	DB11	0.726		Valid
	DB12	0.779		Valid
Iklim Kerja	IK1	0.802	0.646	Valid
	IK2	0.832		Valid
	IK3	0.848		Valid
	IK4	0.804		Valid
	IK5	0.868		Valid
	IK6	0.818		Valid
	IK7	0.792		Valid
	IK8	0.821		Valid
	IK9	0.716		Valid
	IK10	0.726		Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0.801	0.642	Valid
	KP2	0.845		Valid
	KP3	0.812		Valid
	KP4	0.832		Valid
	KP5	0.801		Valid
	KP6	0.795		Valid
	KP7	0.716		Valid
<i>Workplace Spirituality</i>	WS1	0.748	0.623	Valid
	WS2	0.737		Valid
	WS3	0.772		Valid

	WS4	0.859		Valid
	WS5	0.890		Valid
	WS6	0.831		Valid
	WS7	0.723		Valid
	WS8	0.760		Valid
	WS9	0.794		Valid
	WS10	0.763		Valid

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasar pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* dikarenakan semua *loading factor* $\geq 0,7$. Selain itu, uji AVE juga diatas 0,5. Sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Selanjutnya akan disajikan Tabel 4.8. yang menyajikan nilai korelasi antar variabel.

Tabel 4. 8. Korelasi dan Akar AVE dalam pengujian Diskriminan

	<i>Deviant Behavior</i>	Iklim Kerja	Kinerja Pegawai	<i>Workplace Spirituality</i>
<i>Deviant Behavior</i>	0.798			
Iklim Kerja	-0.397	0.804		
Kinerja Pegawai	-0.676	0.760	0.801	
<i>Workplace Spirituality</i>	-0.342	0.300	0.632	0.789

Keterangan: Angka cetak tebal diagonal adalah skor akar dari AVE

Sumber: Data Primer 2024

Berdasarkan tabel diatas akar AVE pada seluruh Konstruk lebih tinggi dari korelasi antara variabel dengan variabel lainnya seperti pada Tabel 4.8. Sebagai contoh akar AVE variabel *Deviant Behavior* sebesar 0,798, sementara korelasi *Deviant Behavior* dengan variabel lain berkisar antara -0.676 sampai dengan -0,342. Demikian juga untuk variabel iklim kerja, *Workplace Spirituality* dan kinerja

pegawai nilai akar AVE selali lebih tinggi daripada nilai koefisien korelasinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Selanjutnya, *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* seperti pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9. Hasil *Cross Loading*

	<i>Deviant Behavior</i>	<i>Iklim Kerja</i>	<i>Kinerja Pegawai</i>	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Workplace Spirituality x Iklim Kerja</i>	<i>Workplace Spirituality x Deviant Behavior</i>
DB1	0.785	-0.325	-0.587	-0.341	-0.047	-0.157
DB10	0.811	-0.225	-0.476	-0.200	0.017	-0.136
DB11	0.726	-0.346	-0.497	-0.218	-0.020	-0.143
DB12	0.779	-0.280	-0.532	-0.315	-0.080	-0.098
DB2	0.749	-0.366	-0.551	-0.302	-0.047	-0.141
DB3	0.787	-0.328	-0.535	-0.219	-0.005	-0.172
DB4	0.803	-0.323	-0.543	-0.306	-0.072	-0.159
DB5	0.812	-0.309	-0.525	-0.340	-0.024	-0.171
DB6	0.797	-0.199	-0.439	-0.137	0.052	-0.188
DB7	0.859	-0.397	-0.621	-0.292	-0.079	-0.110
DB8	0.839	-0.315	-0.577	-0.293	-0.022	-0.170
DB9	0.822	-0.343	-0.550	-0.270	-0.026	-0.121
IK1	-0.278	0.802	0.583	0.240	0.048	-0.086
IK10	-0.321	0.726	0.636	0.261	-0.024	-0.092
IK2	-0.275	0.832	0.628	0.271	0.048	-0.170
IK3	-0.334	0.848	0.628	0.208	-0.002	0.030
IK4	-0.356	0.804	0.628	0.239	-0.087	0.016
IK5	-0.313	0.868	0.634	0.206	-0.033	-0.020
IK6	-0.298	0.818	0.580	0.261	-0.087	-0.023
IK7	-0.295	0.792	0.612	0.287	0.030	-0.045
IK8	-0.396	0.821	0.602	0.191	-0.050	0.021

	<i>Deviant Behavior</i>	Iklim Kerja	Kinerja Pegawai	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Workplace Spirituality x Iklim Kerja</i>	<i>Workplace Spirituality x Deviant Behavior</i>
IK9	-0.319	0.716	0.567	0.246	-0.051	0.003
KP1	-0.602	0.533	0.801	0.614	-0.067	0.164
KP2	-0.501	0.686	0.845	0.441	-0.045	-0.139
KP3	-0.572	0.610	0.812	0.552	-0.076	0.132
KP4	-0.575	0.611	0.832	0.426	-0.078	-0.063
KP5	-0.548	0.633	0.801	0.581	-0.065	0.052
KP6	-0.494	0.600	0.795	0.474	-0.102	-0.017
KP7	-0.491	0.588	0.716	0.435	-0.132	0.035
WS1	-0.292	0.197	0.454	0.748	-0.125	0.181
WS10	-0.150	0.191	0.427	0.763	-0.103	0.107
WS2	-0.234	0.167	0.447	0.737	-0.088	0.037
WS3	-0.287	0.162	0.477	0.772	-0.023	0.092
WS4	-0.246	0.184	0.470	0.859	-0.111	0.159
WS5	-0.347	0.262	0.590	0.890	-0.086	0.124
WS6	-0.320	0.309	0.546	0.831	-0.153	0.121
WS7	-0.219	0.334	0.507	0.723	-0.054	0.062
WS8	-0.349	0.298	0.544	0.760	-0.079	0.038
WS9	-0.218	0.226	0.485	0.794	-0.110	0.131
<i>Workplace Spirituality x Deviant Behavior</i>	-0.183	-0.046	0.031	0.132	-0.468	1.000
<i>Workplace Spirituality x Iklim Kerja</i>	-0.040	-0.026	-0.100	-0.118	1.000	-0.468

Sumber : Data primer diolah, 2024

Hasil *cross loading* pada Tabel 4.9 menunjukkan nilai loading faktor sudah mengumpul sesuai dengan konstruksya masing-masing, dan tidak ada satu item yang memiliki koefisien korelasi dengan

variabel lain yang lebih tinggi. Dengan demikian hasil ini telah memenuhi diskriminan validity.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Apabila suatu konstruk yang mempunyai nilai composite reliability diatas 0,70 maka konstruk dinyatakan reliable. Hasil olah data dengan PLS :

Tabel 4. 10. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Deviant Behavior</i>	0.948	0.637
Iklm Kerja	0.939	0.646
<i>Workplace Spirituality</i>	0.932	0.623
Kinerja Pegawai	0.906	0.642

Sumber : Data primer diolah, 2024

Untuk dinyatakan realible tiap variabel harus memiliki nilai composite reability di atas 0,70. Berdasarkan pada tabel 4.8 disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan realible.

4.2.3. Evaluasi Inner Model

Berikut ini adalah perhitungan *inner model* dengan menggunakan PLS.

Table 4. 11. Hasil Uji R-Square

Model	R-Sq
<i>Deviant Behavior</i> dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai dengan <i>Workplace Spirituality</i> sebagai moderator	0.867

Sumber : data diolah, 2020

Hasil *R-square* model pertama adalah sebesar 0,867 yang berarti bahwa *Deviant Behavior* dan iklim kerja dan moderasi *Workplace Spirituality* dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 86,7% dan sisanya 13,3% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel lainnya. Kemudian, koefisien determinasi total untuk mengukur *Goodness Of Fit*:

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dimana :

$$P_{ei}^2 = (1 - R^2)$$

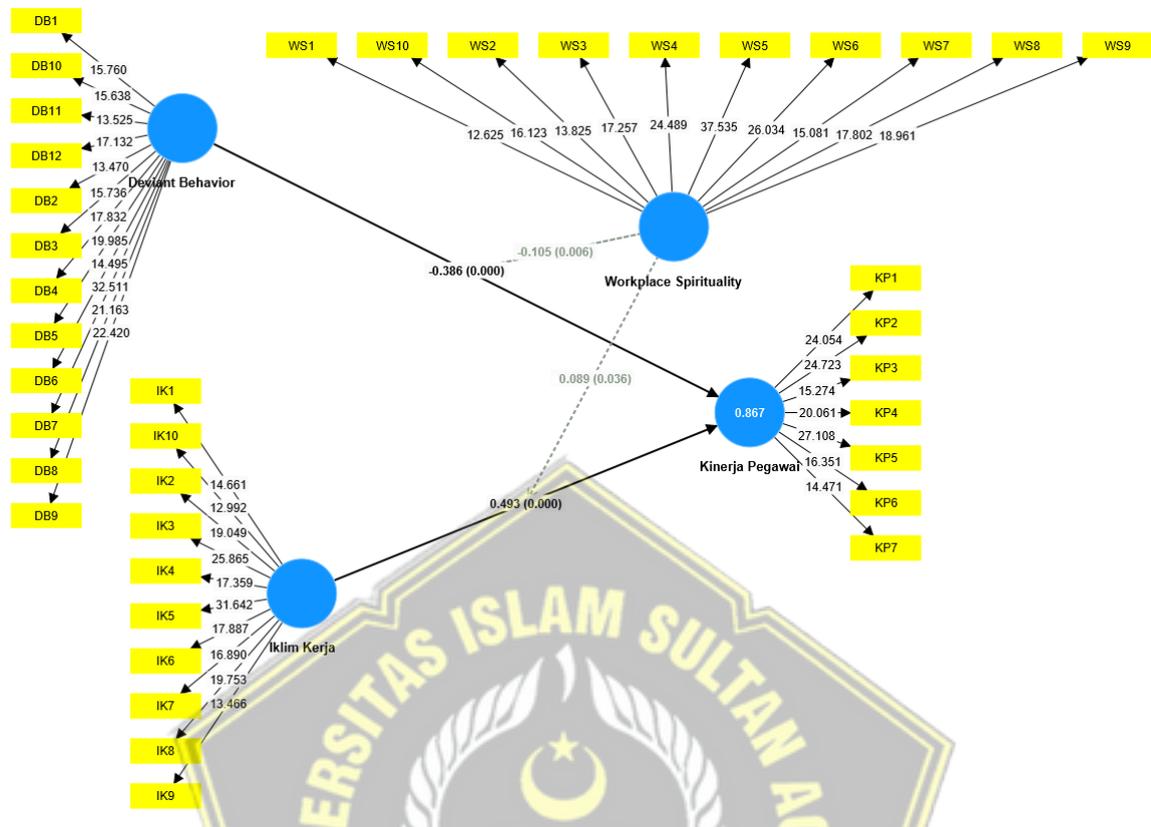
Dari data diketahui bahwa $R^2_1 = 0,867$ maka $P_{e1}^2 = (1 - 0,867) = 0,133$

Besarnya *Q-square* = $\{1 - (0,133)\} = 0,867$

Koefisien determinasi total sebesar 0,867 memiliki Nilai $Q^2 > 0$ sehingga menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

4.2.4. Pengujian Hipotesis (Inner Weight)

Hasil output PLS 4.0. ditemukan hasil nilai *bootstrapping* dengan *sample* sebesar 130 menghasilkan nilai estimasi dan probabilitas (*p-value*) ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.2. Hasil model PLS Final

Tabel 4. 12. Uji Inner Model (Pengujian Hipotesis)

Hubungan Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Deviant Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	-0.386	7.686	0.000
Iklim Kerja -> Kinerja Pegawai	0.493	8.791	0.000
<i>Workplace Spirituality</i> x <i>Deviant Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	-0.105	2.499	0.006
<i>Workplace Spirituality</i> x Iklim Kerja -> Kinerja Pegawai	0.089	1.794	0.036

Sumber : Data primer diolah, 2024

a. Pengaruh *Deviant Behavior* terhadap Kepuasan kerja

Dari tabel 4.12 dalam output PLS 4.0 dapat dilihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian tersebut menunjukkan

bahwa koefisien pengaruh *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar -0,386 dengan t hitung sebesar 7,686 dan nilai $p=0,000 < 0,05$ pada tingkat signifikansi alpha 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa *Deviant Behavior* berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, sehingga hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan “H1. *Deviant Behavior* berpengaruh negatif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes” **diterima**. Tanda negatif ditunjukkan pada koefisien jalur yaitu sebesar -0,386 yang menunjukkan arah negatif. Artinya semakin tinggi tingkat *Deviant Behavior* pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun.

b. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai

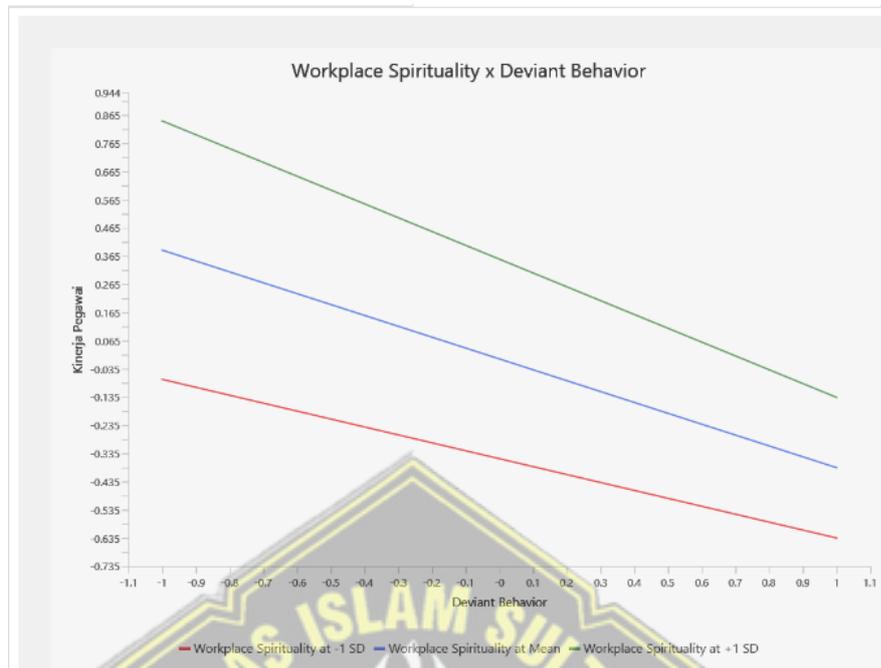
Dari tabel 4.12 dalam output PLS 4.0 dapat dilihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,493 dengan t hitung sebesar 8,791 dan nilai $p=0,000 < 0,05$ pada tingkat signifikansi alpha 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, sehingga hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan “H2. Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes” **diterima**. Tanda positif ditunjukkan pada

koefisien jalur yaitu sebesar 0,493 yang menunjukkan arah positif. Artinya semakin baik iklim kerja di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

c. Pengaruh *Deviant Behavior* terhadap Kinerja pegawai Dimoderasi *Workplace Spirituality*

Dari tabel 4.12 dalam output PLS 4.0 dapat dilihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh interaksi antara *Workplace Spirituality* dan iklim kerja (WS*IK) terhadap kinerja pegawai (KP) adalah sebesar -0,105 dengan t hitung sebesar 2,499 dan nilai $p=0,006 < 0,05$ pada tingkat signifikansi alpha 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa *Workplace Spirituality* secara signifikan memoderasi pada pengaruh *Deviant Behavior* terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, sehingga hipotesis ketiga penelitian ini yang menyatakan “H3. *Workplace Spirituality* memoderasi pada hubungan *Deviant Behavior* dengan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes” **diterima**. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* yang dirasakan pegawai maka akan memperkuat hubungan negatif *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai, sebaliknya hubungan negatif *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai akan semakin melemah jika pegawai memiliki *Workplace Spirituality* yang rendah.

Hal ini dapat dilihat dari grafik simple slope analysis seperti tampak pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Simple Slope *Workplace Spirituality* dan *Deviant Behavior* (WS*DB) terhadap kinerja pegawai (KP)

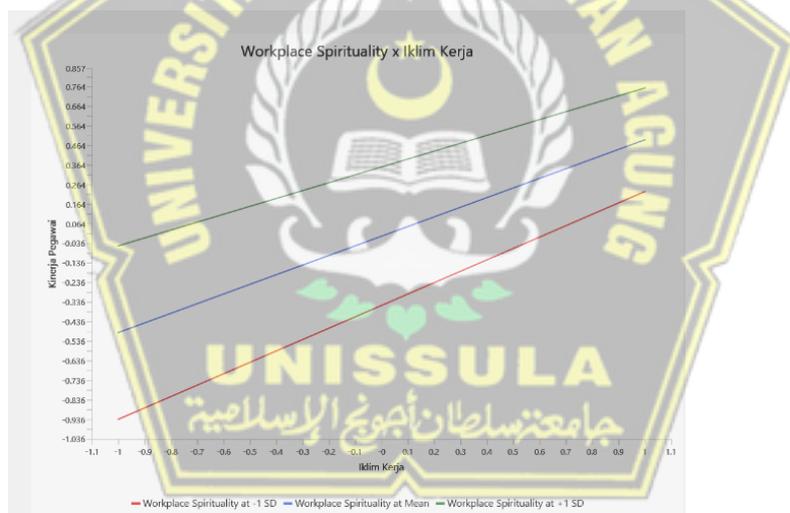
Berdasarkan gambar tampak bahwa kinerja pegawai semakin menurun seiring dengan penurunan *Workplace Spirituality* dan *Deviant Behavior*.

d. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja pegawai Dimoderasi *Workplace Spirituality*

Pada tabel 4.12 dalam output PLS 4.0 bisa dilihat pengaruhnya dengan hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh interaksi antara *Workplace Spirituality* dan iklim kerja (WS*IK) terhadap kinerja pegawai (KP) adalah sebesar 0,089 dengan t hitung sebesar 1,794 dan nilai $p=0,036 < 0,05$ pada tingkat signifikansi alpha 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa *Workplace Spirituality* secara signifikan memoderasi pada pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan

Olahraga Kabupaten Brebes, sehingga hipotesis ketiga penelitian ini yang menyatakan “H4. *Workplace Spirituality* memoderasi pada hubungan Iklim Kerja dengan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes ” **diterima**. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* yang dirasakan pegawai maka akan memperkuat hubungan iklim kerja terhadap kinerja pegawai, sebaliknya hubungan iklim kerja terhadap kinerja pegawai akan semakin melemah jika pegawai memiliki *Workplace Spirituality* yang rendah.

Hal ini dapat dilihat dari grafik simple slope analisis seperti tampak pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5. Simple Slope *Workplace Spirituality* dan iklim kerja (WS*IK) terhadap kinerja pegawai (KP)

Berdasarkan gambar tampak bahwa kinerja pegawai semakin meningkat seiring dengan peningkatan *Workplace Spirituality* dan iklim kerja.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Pengaruh *Deviant Behavior* terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh langsung dengan SMARTPLS berdasarkan uji t membuktikan bahwa *Deviant Behavior* berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja pegawai (**H1 diterima**). Artinya semakin rendah *Deviant Behavior* pada pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes, maka kinerja pegawainya akan semakin meningkat. *Deviant Behavior* di tempat kerja merupakan ruang lingkup segala bentuk perilaku yang secara sengaja dilakukan oleh anggota organisasi, yang bertentangan dengan tujuan organisasi (Piskin, 2014). Selain itu, perilaku menyimpang merupakan setiap kegiatan individu yang disengaja, yang dapat menghambat kinerja diri sendiri, orang lain, atau organisasi (Astuti et al., 2020). Dengan kata lain, perilaku menyimpang di tempat kerja dapat merugikan diri sendiri, orang lain, dan sumber daya organisasi. Perilaku menyimpang di tempat kerja yang tidak terkendali akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Menurut (Noermijati et al., 2021), penyimpangan di tempat kerja antarpribadi lebih mungkin menyebabkan masalah yang berhubungan dengan stres, menurunkan produktivitas karyawan, dan menyebabkan hilangnya waktu kerja dan tingkat turnover yang relatif tinggi. Sesuai dengan temuan tersebut, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Howladar et al., 2018) yang menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja berdampak pada kinerja individu/karyawan temuan (Muafi, 2011) yang menyatakan bahwa perilaku penyimpangan tempat kerja yang tidak terkendali akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Beberapa hasil penelitian mengungkap bahwa perilaku menyimpang ditempat kerja berdampak negatif pada kinerja individu/karyawan (Bagyo, 2018). Hal ini sesuai dengan temuan Tian & Guo, (2023) yang menemukan bahwa *Deviant Workplace behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap rasa malu dan berpengaruh negatif kinerja pekerjaan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja berdampak pada kinerja individu/karyawan temuan (Muafi, 2011) yang menyatakan bahwa perilaku penyimpangan tempat kerja yang tidak terkendali akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Beberapa hasil penelitian mengungkap bahwa perilaku menyimpang ditempat kerja berdampak negatif pada kinerja individu/karyawan (Bagyo, 2018). Hal ini sesuai dengan temuan Tian & Guo, (2023) yang menemukan bahwa *Deviant Workplace behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap rasa malu dan berpengaruh negatif kinerja pekerjaan.

Ditinjau dari perilaku menyimpang di tempat kerja yang paling tinggi dipersepsikan responden adalah item tentang kadang lelucon ditempat kerja dapat menyinggung rekan kerja. Hal ini disebabkan karena budaya

masyarakat di Indonesia yang belum memahami batasan-batasan penyimpangan di tempat kerja. Dalam budaya tempat kerja yang tidak mengakui batasan perilaku menyimpang, mungkin akan terjadi peningkatan kejadian tindakan yang tidak sejalan dengan norma sosial atau etika tempat kerja. Hal ini dapat bermanifestasi sebagai respons stres di antara karyawan, yang mengarah pada perilaku yang mungkin dianggap tidak pantas atau di luar praktik yang diterima, seperti lelucon yang terkesan membuli secara tidak sadar. Selain itu budaya masyarakat yang mudah memaafkan perilaku *Deviant Behavior* justru terus memicu terjadinya perilaku yang sama. Budaya tempat kerja yang mendukung sikap memaafkan, khususnya terkait perilaku menyimpang, sering kali ditandai dengan sikap ramah tamah yang tinggi di antara karyawan. Hal ini melibatkan kecenderungan untuk memahami dan memaafkan kesalahan yang dibuat oleh rekan kerja, sehingga tercipta lingkungan yang mendukung.

Penerapan penghargaan dan sanksi bagi perilaku menyimpang di Indonesia belum optimal. Meskipun telah ada kerangka kerja untuk mengatasi penyimpangan, seperti hukuman langsung untuk menciptakan hubungan yang jelas dan meminimalkan pelanggaran lebih lanjut, praktik-praktik ini tidak diterapkan secara konsisten. Disiplin yang efektif seharusnya tidak hanya bertujuan untuk menanamkan rasa takut, tetapi juga harus mendorong kepatuhan dan mengurangi perilaku menyimpang di antara individu.

4.2.2. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh langsung dengan SMARTPLS berdasarkan uji t membuktikan bahwa Iklim kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai (**H2 diterima**). Artinya semakin baik kondisi iklim kerja di lingkungan Dindikpora Kabupaten Brebes, maka kinerja pegawainya akan semakin meningkat. Menurut Darmawan (2020) Iklim kerja dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai pandangan para pegawai terhadap kondisi lingkungan kerja di tempat mereka berada. Iklim ini berperan penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi serta kemampuan untuk beradaptasi dan melakukan pembaruan. Proses ini pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi individu, tim, dan semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Sebagai bagian dari lingkungan kerja, iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai. Selain itu, iklim kerja juga dapat membentuk ekspektasi pegawai mengenai konsekuensi yang mungkin timbul dari berbagai tindakan yang mereka lakukan.

Iklim kerja yang kondusif sangat penting bagi perusahaan karena dapat mendorong semangat kerja yang tinggi. Ketika suasana kerja mendukung, karyawan cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih baik, sehingga tanggung jawab dapat dituntaskan secara optimal dan berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Pratama & Fitriyani, 2022). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2020), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim kerja dan

kinerja karyawan. Demikian pula, Griffith (2006) menyimpulkan bahwa iklim kerja yang hangat dan mendukung mampu meningkatkan kinerja karyawan pada level organisasi. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Riansah & Sri, (2019) yang menyatakan bahwa iklim dapat mempengaruhi positif terhadap kinerja karyawan. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim kerja. Sebagian besar peneliti telah menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan seperti pada temuan penelitian (Obeng et al., 2020; Manuaba et al., 2020; Rahman Al Hakim, 2022; Darmawan, 2020; Riansah & Sri, 2019).

Hasil analisis deskriptif menemukan bahwa selalu berkomunikasi dan menjalin hubungan yang baik diantara rekan kerja merupakan penilaian yang paling tinggi. Ini menunjukkan bahwa para pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes telah menjalin hubungan baik dengan rekan sejawatnya, yang sangat penting bagi efektivitas tata kelola pemerintahan dan pemberian layanan publik. Kolaborasi ini sejalan dengan upaya peningkatan kapasitas pegawai negeri sipil dalam menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat. Bahkan budaya masyarakat yang mudah memaafkan, adanya *Deviant Behavior* di tempat kerja tidak mengurangi hubungan antar rekan kerja. Praktik yang berakar pada prinsip-prinsip seperti kasih sayang dan rasa saling

menghormati dapat mendorong lingkungan yang memaafkan, yang mencerminkan fokus pada kolaborasi dan dukungan daripada tindakan hukuman.

Sementara penilaian terendah adalah tugas yang diemban di dinas ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai. Bukan hal yang aneh bagi pegawai pemerintah, termasuk pegawai di departemen seperti Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga, bahwa diri mereka dalam posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman sebelumnya. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti kebutuhan penyesuaian staf, perubahan fokus departemen, atau kebijakan pemerintah yang lebih luas terkait manajemen personalia. Tanggung jawab pemerintah melibatkan berbagai tugas yang mungkin tidak secara langsung berkorelasi dengan kualifikasi individu, terutama saat berhadapan dengan latar belakang tenaga kerja yang beragam dan perencanaan strategis. Sebaiknya bagi pegawai yang menghadapi situasi ini untuk berkomunikasi dengan atasan mereka guna menjajaki peluang pengembangan profesional atau penugasan ulang yang lebih sesuai dengan keterampilan mereka.

4.2.3. Pengaruh *Workplace Spirituality* dalam memoderasi Pada Hubungan *Deviant Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga (H3) yaitu *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai di

Dindikpora Kabupaten Brebes. Hal ini berarti bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* pada pegawai, maka hubungan negatif antara *Deviant Behavior* terhadap Kinerja Pegawai akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah *Workplace Spirituality* maka hubungan *Deviant Behavior* terhadap Kinerja Pegawai akan semakin lemah.

Ahmad & Omar, (2014) mengungkapkan bahwa spiritualitas tempat kerja dapat membantu karyawan mengukur perilaku di tempat kerja karena dapat berperan sebagai kontrol pribadi. Dengan demikian, spiritualitas tempat kerja dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja. Weitz et al. (2012) juga menemukan hubungan negatif antara spiritualitas tempat kerja dengan perilaku organisasi yang buruk. Selain itu, hasil penelitian (Astuti et al., 2020) menyatakan bahwa keselarasan spiritualitas di tempat kerja tidak hanya mencakup keselarasan nilai-nilai dengan organisasi, tetapi juga keyakinan bahwa organisasi tersebut beretika dan berintegritas tinggi, sehingga spiritualitas di tempat kerja memengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja, yang ditunjukkan oleh kondisi spiritualitas di tempat kerja yang tampak berbenturan langsung dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. Perilaku menyimpang yang semakin tinggi tentunya akan menurunkan kinerja pegawai.

Hal ini mendukung penelitian (Muafi, 2011) dan penelitian (Bagyo, 2018) bahwa Perilaku menyimpang di tempat kerja yang berupa ketidakdisiplinan, ketidakpatuhan terhadap peraturan dan pimpinan, serta

penyalahgunaan fasilitas yang kurang, membuat kinerja tenaga non dosen atau hasil kerja tenaga non dosen meningkat. Hal ini juga disebabkan oleh adanya kesadaran diri yang baik terhadap perannya sebagai tenaga non dosen dan karena adanya pemahaman terhadap pekerjaan, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai-nilai yang baik.

Hasil analisis deskriptif menemukan bahwa karyawan kurang dihargai kompetensinya menunjukkan penilaian persepsi terendah pegawai. Hal ini konsisten dengan temuan sebelumnya bahwa penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman sebelumnya. Hal ini khususnya berlaku di lingkungan birokrasi yang terkadang lebih berfokus pada prosedur administratif daripada keterampilan dan kontribusi masing-masing pegawai. Upaya untuk meningkatkan rasa hormat terhadap kompetensi mereka dapat dilakukan dengan menunjukkan prestasi mereka, menerapkan sistem komunikasi yang lebih baik untuk mendapatkan umpan balik, dan memastikan bahwa peran mereka dalam inisiatif pendidikan lebih diintensifkan.

4.2.4. Pengaruh *Workplace Spirituality* dalam memoderasi Pada Hubungan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai

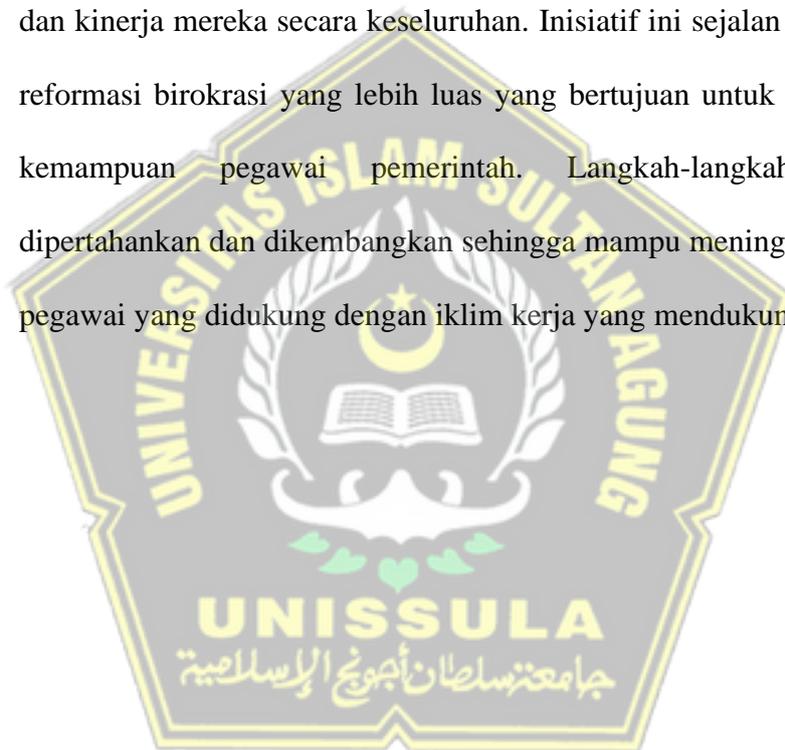
Hasil dari pengujian hipotesis keempat (H4) yaitu *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes. Hal ini berarti bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* pada pegawai, maka hubungan positif antara iklim kerja

terhadap Kinerja Pegawai akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah *Workplace Spirituality* maka hubungan iklim kerja terhadap Kinerja Pegawai akan semakin lemah.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa spiritualitas berperan sebagai moderator dalam hubungan antara iklim kerja dan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat spiritualitas yang mendukung iklim kerja, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, seperti merasakan kehadiran Tuhan dalam lingkungan kerja, cenderung memiliki semangat dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Do (2018), yang menyatakan bahwa penerapan spiritualitas di tempat kerja dapat memperkuat iklim kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Pratama & Fitriyani, (2022) yang menemukan bahwa hubungan iklim organisasi dan kinerja karyawan dimoderasi secara signifikan oleh *Workplace Spirituality*. Hal-hal yang secara empiris bisa memengaruhi terhadap kinerja karyawan yaitu spiritualitas dalam tempat kerja. Seperti yang dikatakan oleh Milliman, et al. (1999) dalam penelitiannya Do, (2018), nilai spiritualitas mempunyai dampak positif, baik dalam seanterahnya individu ataupun hasil kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penilaian *Workplace Spirituality* tertinggi ada pada item organisasi ini mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes secara aktif telah mendorong para pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru yang sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka secara keseluruhan. Inisiatif ini sejalan dengan upaya reformasi birokrasi yang lebih luas yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai pemerintah. Langkah-langkah ini agar dipertahankan dan dikembangkan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai yang didukung dengan iklim kerja yang mendukung.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. *Deviant Behavior* berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin rendah *Deviant Behavior* pada pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes, maka kinerja pegawainya akan semakin meningkat.
2. Iklim kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik kondisi iklim kerja di lingkungan Dindikpora Kabupaten Brebes, maka kinerja pegawainya akan semakin meningkat.
3. *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel *Deviant Behavior* terhadap kinerja pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes. Hal ini berarti bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* pada pegawai, maka hubungan negatif antara *Deviant Behavior* terhadap Kinerja Pegawai akan semakin meningkat
4. *Workplace Spirituality* terbukti berpengaruh signifikan dalam memoderasi pada pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja pegawai di Dindikpora Kabupaten Brebes. Hal ini berarti bahwa semakin besar *Workplace Spirituality* pada pegawai, maka hubungan positif antara iklim kerja terhadap Kinerja Pegawai akan semakin meningkat

5.2. Implikasi Hasil Penelitian

I. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan mengenai pentingnya *Workplace Spirituality* sebagai variabel moderator pada hubungan *Deviant Behavior* dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga variabel ini penting untuk dikembangkan secara teori dalam penelitian kedepan.

II. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi manajemen Dindikpora Kabupaten Brebes dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Menurunkan *Deviant Behavior* terutama pada indikator lelucon di tempat kerja sebagai perilaku menyimpang yang dapat menurunkan kinerja pegawai. Walaupun budaya kerja pegawai di dinas ini yang mudah memaafkan namun kurangnya pengetahuan tentang batasan *Deviant Behavior* dan hukuman yang nyata bagi pelakunya, hal ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius. Bagi pemimpin perlu memberikan edukasi kepada seluruh pegawai akan batasan-batasan yang diperbolehkan dan yang dilarang di lingkungan kerja akan perilaku-perilaku yang dianggap menyimpang, serta tindakan tegas dan konsisten bagi pelaku pegawai yang melanggar etika dan perilaku menyimpang ini.
2. Meningkatkan iklim kerja terutama pada item tugas yang diemban sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerjanya. Untuk itu

Penempatan pegawai harus diarahkan pada pengembangan sumber daya yang ada dengan menjaga keseimbangan antara efisiensi organisasi dan prinsip keadilan, yaitu memastikan bahwa proses tersebut dianggap adil, sah, serta memberikan kesempatan yang merata. Setiap instansi perlu memilih dan menempatkan karyawan yang kompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok dapat dilaksanakan dengan baik. Namun, penempatan yang tepat saja tidak cukup untuk mendukung kinerja karyawan. Pengalaman kerja juga menjadi faktor penting dalam menunjang keberhasilan tugas. Pegawai dengan pengalaman tinggi mampu menciptakan kerja sama yang baik dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Sementara untuk penempatan kerja yang mempertimbangan situasional, sehingga terjadinya ketidaksesuaian antara pendidikan dan pengalaman dengan jabatan yang dijalani, sebaiknya bagi pegawai yang menghadapi situasi ini untuk berkomunikasi dengan atasan mereka guna menjajaki peluang pengembangan profesional atau penugasan ulang yang lebih sesuai dengan keterampilan mereka

3. Meningkatkan *Workplace Spirituality*, terutama pada item merasa dihargai di tempat kerja karena kompetensinya. *Workplace Spirituality* bisa diwujudkan oleh anggota organisasi dengan mengedepankan aspek dari budaya organisasi dengan saling menghargai antar pegawai karena setiap pegawai telah kompetensi dibidangnya. Implementasi yang sukses melibatkan kepercayaan pada dukungan dari organisasi seperti pimpinan

untuk menumbuhkan rasa berkomitmen terhadap organisasi berdasarkan visi serta misinya, juga rasa percaya di tempat kerja. Untuk mengurangi rasa penghargaan terhadap kompetensi pegawai, dan meningkatkan rasa hormat terhadap kompetensi mereka dapat dilakukan dengan menunjukkan prestasi mereka, menerapkan sistem komunikasi yang lebih baik untuk mendapatkan umpan balik, dan memastikan bahwa peran mereka dalam inisiatif pendidikan lebih diintensifkan.

5.3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian kedepan hendaknya dapat mengembangkan penelitian ini dengan obyek dan subyek yang berbeda, misalnya pada karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta, agar dapat dibandingkan untuk di organisasi pemerintah dengan organisasi swasta.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian misalnya *Workplace Spirituality* diperankan sebagai variabel mediasi, sehingga dapat menentukan bahwa *Workplace Spirituality* ini lebih tepat sebagai variabel mediasi atau moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing Deviant Behavior through Workplace Spirituality and Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19). <https://doi.org/10.5539/ass.v10n19p107>
- Amida, A. C., & Frianto, A. (2020). Peran Workplace Spirituality Sebagai Variabel Mediasi Antara Ethical Climate Terhadap Workplace Deviant Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 517–531.
- Anggita, A., & Kawedar, W. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Faktor Demografi Terhadap Kinerja Pegawai. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 6(3), 1–12.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work (A Conceptualization and Measure). *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Astuti, R. J., Maryati, T., & Harsono, M. (2020). The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1017–1026. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1017>
- Azwar. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bagyo, Y. (2018). The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 83–89. <https://doi.org/10.9790/487X-2002048389>
- Bahri, S. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Lengkap dengan teknik Pengolahan Data SPSS*. Yogyakarta: CV ANDI OFFSET.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58–70. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v4i1.1510>
- David, R., Singh, S., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2022). Does Spirituality Influence Happiness and Academic Performance? *Religions*, 13(7), 1–15.

<https://doi.org/10.3390/rel13070617>

- Do, T. T. (2018). How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 396–409. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p207>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. (empat). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25 edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0. In *Universitas Diponegoro*. Semarang. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002812>
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848–1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hair, J., Anderson, N., & Tatham, B. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE: Publications, Inc, California USA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. Pearson New International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Hakim, A. A. A. A., & Hamid, N. (2024). Pengaruh Public Service Motivation Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 1–12. <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), & Li, J. (Justin). (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- Hamid, A. (2014). Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. *Jurnal Pendidikan Bahasa Arab*, 6, 1–19.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan kedelapan. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hobfoll, S. E., & Ford, J. S. (2007). Conservation of Resources Theory. *Encyclopedia of Stress*, 151(2004), 562–567. <https://doi.org/10.1016/b978-012373947-6.00093-3>
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2020). Conservation of Resources Theory. *The Handbook of Stress and Health*, 443–457. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 2008–7055. <https://doi.org/10.22059/ijms.2018.226143.672514>
- Jeewandara & Kumari. (2021). A Theoretical Review Of Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(4), 91–113.
- Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465–480. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>
- LKJIP. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Brebes 2022*. Sekretariat Daerah Kabupaten Brebes.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., & Widnyana, I. W. (2020). Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718–21728. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i01.782>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management (edisi. 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123–126.
- Muluk, M. ., & Khairul. (2008). *Knowledge Management Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Bayumedia Publishing bekerjasama Lembaga Penerbitan & dokumentasi FIA Unibraw. Malang.
- Nasrullah, M., Ginting, G., & Hidayah, Z. (2022). Impact of Workplace Spirituality

and Deviant Behavior on Personnel Performance Moderating and Mediation Effects. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(11), 7–18. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i11.4079>

Noermijati, N., Firdaus, E. Z., & Azzuhri, M. (2021). The Role Of Deviant Behavior In Mediating The Effect Of Organizational Culture And Ethical Climate Toward Banking Employees Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 229–244. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.01>

Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 238. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>

Pariyanti, E. (2020). Mengurangi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja melalui Spiritual Islami dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jbe*, 27(2), 179–190. [https://www.unisbank.ac.id/ojs/](https://www.unisbank.ac.id/ojs;)

Park, J., & Kim, H. J. (2019). How and when does abusive supervision affect hospitality employees' service sabotage? *International Journal of Hospitality Management*, 83, 190–197. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.014>

Peraturan Pemerintah (PP). (2019). *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Sekretariat Negara.

Pratama, P. A., & Fitriyani, E. N. (2022). Mengukur kinerja karyawan dengan nilai spritualitas sebagai moderasi. *Journal of Management and Digital Business*, 2(2), 61–74. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i2.92>

Rachman, S., Zauhar, S., & Saleh, C. (2014). Workplace spirituality tenaga kependidikan Universitas Brawijaya (studi pada fakultas ilmu pengetahuan alam dan matematika serta fakultas ilmu sosial dan ilmu *Wacana Journal of Social and ...*, 17(3), 171–182.

Raharjo, I. B., Tawil, M. R., Machin, & Dyatmika, S. W. (2023). Pengaruh Spiritualitas Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dengan Spiritualitas Tempat Kerja Sebagai Moderasi. *Edunomika*, 8(1), 1–23.

Rahman Al Hakim, Y. (2022). Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1320>

Rahsel, Y. (2016). Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung. *Jurnal Manajemen Magister*, 02(01), 213. <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/jmmd/article/view/902/596>

Riansah, R., & Sri, S. S. (2019). Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Signaling*, 8(2), 55–59. <http://ojs.stmikpringsewu.ac.id/index.php/signaling/article/view/808>

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (J. : R. Pers (ed.)).
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition*. Harlow Essex : Pearson Education Limited.
- Robinson, M. D., Persich, M. R., Stawicki, C., & Krishnakumar, S. (2019). Deviant Workplace Behavior as Emotional Action: Discriminant and Interactive Roles for Work-Related Emotional Intelligence. *Human Performance*, 32(5), 201–219. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1664548>
- Saputra, A. D., Purba, S., & Sembiring, R. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang (Bpks) Di Kota Sabang. *Jurnal Prointegrita*, 5(1), 108–126. <https://doi.org/10.46930/jurnalprointegrita.v4i1.569>
- Schultz, D., & Schultz. (2016). *Psychology and work today (10 edition)*. New York: Pearson.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–14.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Salemba Empat.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian. Penerbitan STIE YPKN.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar (ed.)).
- Tian, X., & Guo, Y. (2023). The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 13(7), 561. <https://doi.org/10.3390/bs13070561>
- Ulandari, L. D., Zukhri, A., & Suwena, K. R. (2014). Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Diva Elektronika Singaraja Tahun 2013. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1), 1–11. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/download/4137/3257>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Winokan, J. Y., Bogar, W., Watung, S. R., & Mandagi, M. (2022). The Effect of Leadership Style and Work Climate on Employee Performance In The

Population and Family Planning Department of Manado City. *Technium Social Sciences Journal*, 27, 1–13.

