

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM
MEMODERASI PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* DAN
WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:
WIKARNO
NIM. 20402300306**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS**

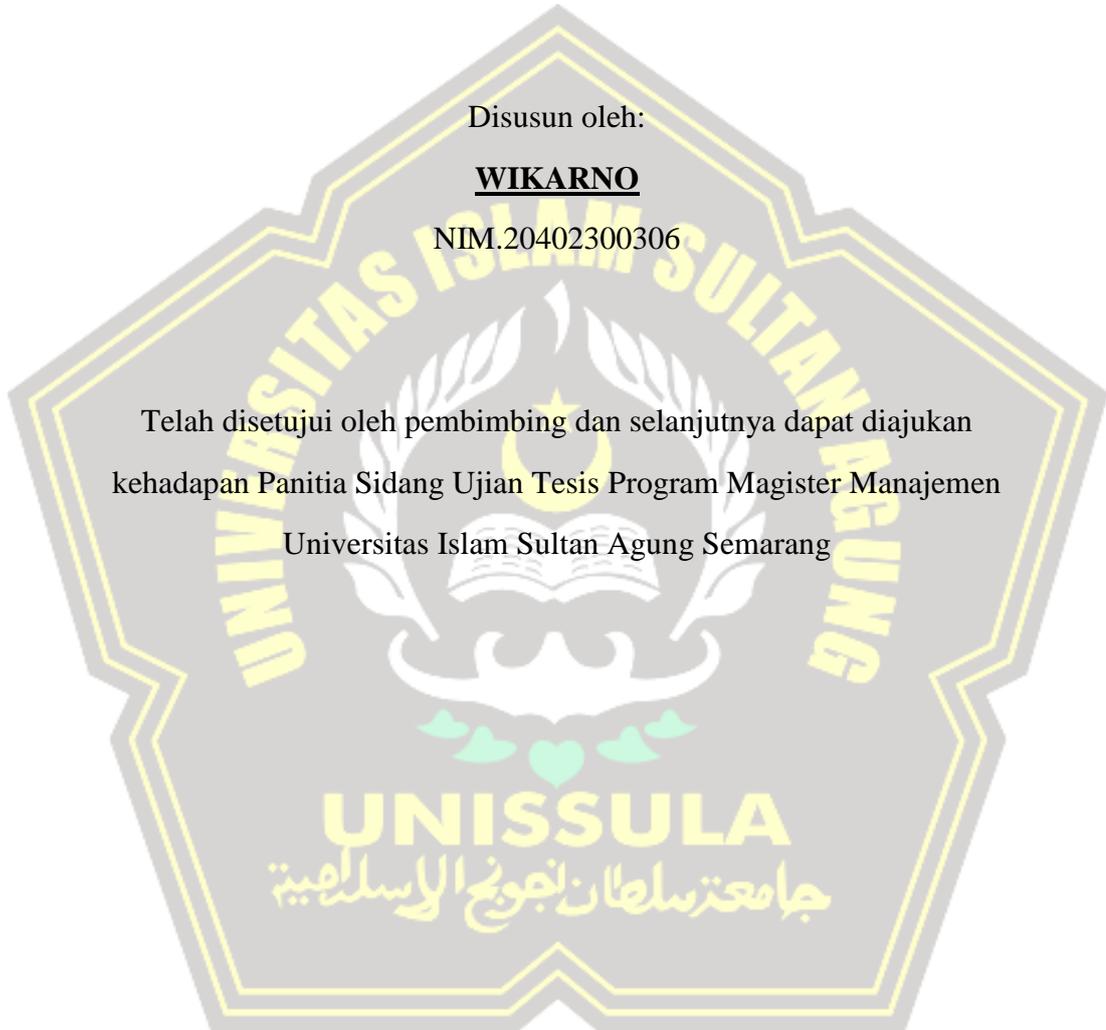
**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM MEMODERASI
PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Disusun oleh:

WIKARNO

NIM.20402300306

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan Panitia Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 19 November 2024

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Sri Hartono', is written over a light blue rectangular background.

Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN
TESIS
PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM MEMODERASI
PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Disusun oleh:

WIKARNO

NIM.20402300306

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 29 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I


Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si.


Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM.

Penguji II


Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 29 November 2024




Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wikarno

NIM : 20402300306

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM MEMODERASI PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 29 November 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si.


Wikarno
NIM. 20402300306

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wikarno

NIM : 20402300306

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DALAM MEMODERASI
PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Akses 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, 29 November 2024

Yang membuat pernyataan,



Wikarno

NIM. 20402300306

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat, hidayah, dan karuniaNya sehingga penulis diberi kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan Tesis yang berjudul “Peran *Transformational Leadership* dalam Memoderasi Pengaruh *Quality of Worklife* dan *Workplace Spirituality* Terhadap Kinerja Pegawai”. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sebaik-baiknya suri tauladan bagi yang mengharap rahmat dan hidayahNya.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, mendukung dan memberikan saran serta masukan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini yaitu kepada:

1. Bapak Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing, mengarahkan, dan mendukung penulis dengan kesungguhan hati sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM. dan Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, saran dan mengarahkan penulis dalam menyempurnakan laporan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., beserta seluruh jajaran dosen dan staf administrasi atas pengetahuan, pengalaman serta bantuan kepada penulis selama proses perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu mendukung Mahasiswa agar dapat lulus tepat waktu.
5. Bapak Budi Widihartanto serta Bapak dan Ibu Seluruh Keluarga Besar Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur yang telah membantu saya dalam pengambilan data dan mendukung penelitian ini.
6. Kedua orang tuaku H. Hasan Andas dan Hj. Hermawati, istriku tersayang Eka Prasakti, anak-anakku tersayang Eliya Kirani dan Rani Wiputri, yang selalu memberikan kasih sayang, nasihat, doa, kebahagiaan, dukungan dan

menyemangatiku dalam menyelesaikan studi S2 ini serta memberikan kehidupan yang luar biasa bagi diriku.

7. Teman-teman MM angkatan 79 khususnya kelas 79B yang tidak dapat disebutkan satu persatu, dimana kita selalu saling mendukung dalam menyelesaikan studi ini.
8. Kepada diriku sendiri yang sudah dan selalu berjuang sampai ke tahap ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas segala bantuan dan dukungannya hingga selesainya tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik atas segala bantuan dan dukungannya di dunia dan akhirat. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat menjadi bahan masukan kepada rekan-rekan dalam menyusun penelitian dimasa mendatang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

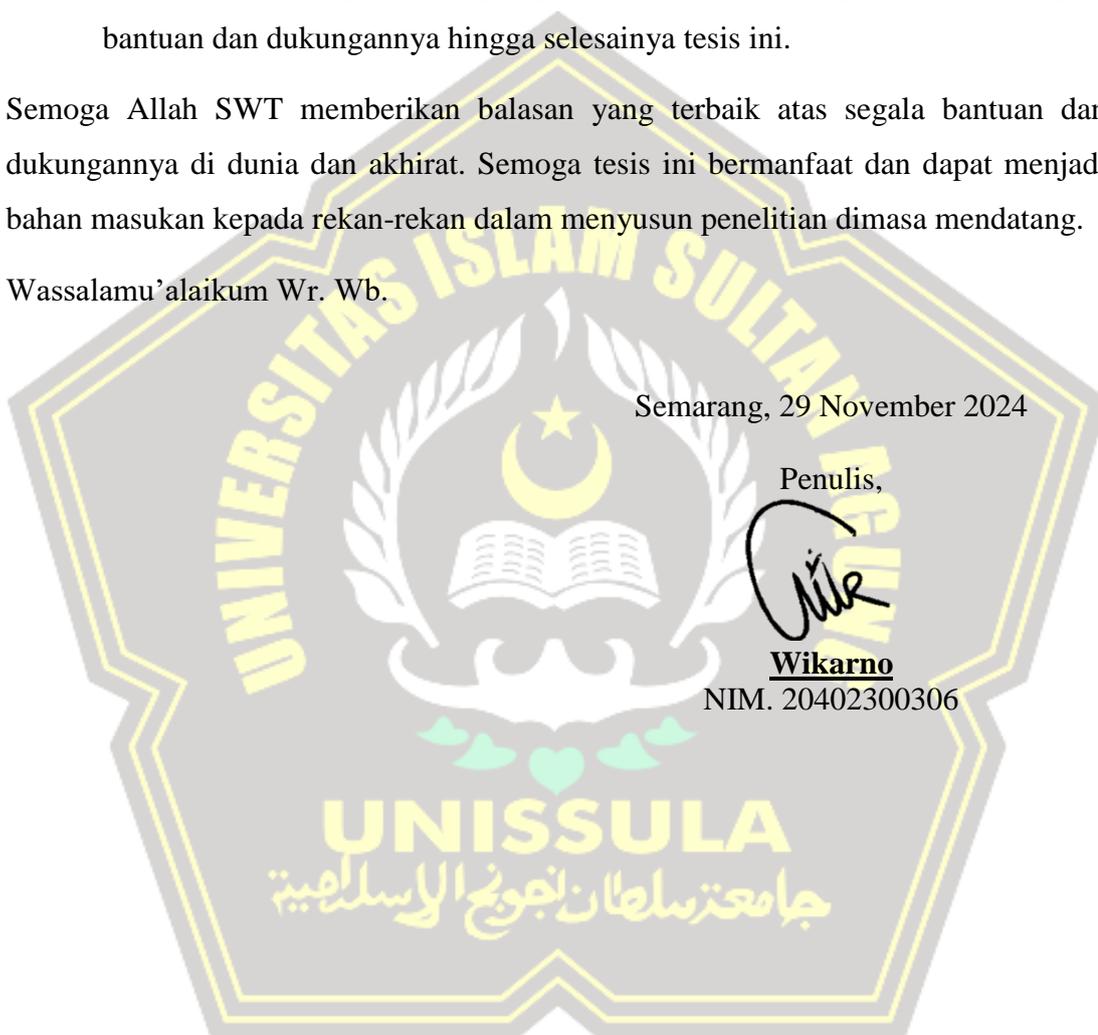
Semarang, 29 November 2024

Penulis,



Wikarno

NIM. 20402300306



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel independen *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, serta peran variabel *transformational leadership* sebagai variabel moderasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian menggunakan analisis kuantitatif melalui metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 48 pegawai. Model empiris diuji menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 untuk memastikan signifikansi *outer model* dan *inner model*-nya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh dari *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang spiritual berhasil menciptakan kondisi yang mendukung dan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang tinggi. *Quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Konsep *quality of worklife* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga diperlukan pengembangan konsep *quality of worklife* yang lebih tepat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dengan lingkungan yang sangat struktural dan formal, dimana nilai-nilai spiritualitas telah terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak cukup untuk memperkuat pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: *Quality of Worklife, Workplace Spirituality, Transformational Leadership, Kinerja Pegawai.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the independent variables, quality of work life and workplace spirituality, on employee performance, as well as the role of transformational leadership as a moderating variable at the Bank Indonesia Representative Office in East Kalimantan Province. The study employs quantitative analysis through a census method, with a total of 48 employee respondents. The empirical model was tested using SmartPLS 4.0 to ensure the significance of both the outer and inner models. The results indicate that workplace spirituality has a positive and significant effect on employee performance. In the context of improving employee performance at the Bank Indonesia Representative Office in East Kalimantan, workplace spirituality—as indicated by a sense of team belonging, alignment of values between employees and the organization, a sense of contribution, a sense of tranquility at work, and opportunities for inner and spiritual life—can enhance employee performance. The impact of workplace spirituality on employee performance at the Bank Indonesia Representative Office in East Kalimantan demonstrates that a spiritually supportive work environment successfully creates conditions that encourage high performance among employees. Quality of work life, however, does not affect employee performance. In this study, the concept of quality of work life, indicated by adequate and fair compensation, a safe and healthy work environment, human capacity development, future security, social relationships, and interaction, does not enhance employee performance. Therefore, a more suitable development of the quality of work life concept is needed to improve employee performance. Transformational leadership does not strengthen the relationship between quality of work life and workplace spirituality with employee performance. In the context of the highly structural and formal environment at the Bank Indonesia Representative Office in East Kalimantan, where spiritual values are already well-internalized among employees, transformational leadership—characterized by leaders who provide intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation, and idealized influence—is insufficient to enhance the influence of quality of work life and workplace spirituality on improving employee performance.

Keywords: Quality of Worklife, Workplace Spirituality, Transformational Leadership, Employee Performance.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Kinerja Pegawai	11
2.2 <i>Quality of Worklife</i>	14
2.3 <i>Workplace Spirituality</i>	17
2.4 <i>Transformational Leadership</i>	21
2.5 Model Empirik	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Sumber dan Jenis Data	26
3.3 Metode Pengumpulan Data	27
3.4 Teknik Sampling	28
3.5 Variabel dan Indikator.....	29
3.6 Teknik Analisis.....	30
3.6.1 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	30
3.6.2 <i>Outer Model</i>	32
3.6.3 <i>Inner Model</i>	33
3.6.4 Uji Hipotesis	35

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
4.1 Deskripsi Responden	36
4.1.1. Usia Responden.....	36
4.1.2. Jenis Kelamin Responden	37
4.1.3. Pangkat Responden	37
4.1.4. Masa Kerja Responden	38
4.2 Analisis Deskriptif.....	39
4.2.1. Variabel <i>Quality of Worklife</i>	40
4.2.2. Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	41
4.2.3. Variabel <i>Transformational Leadership</i>	42
4.2.4. Variabel Kinerja Pegawai	44
4.3 Hasil Analisis Data	45
4.3.1. <i>Outer Model</i>	45
4.3.2. <i>Inner Model</i>	49
4.3.3. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	52
BAB V PENUTUP.....	68
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Implikasi Teoritis	71
5.3 Implikasi Manajerial.....	72
5.4 Keterbatasan Penelitian	74
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76
DAFTAR LAMPIRAN.....	82
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	25
Gambar 4. 1 Estimasi Model.....	46
Gambar 4. 2 Evaluasi Model.....	49
Gambar 4. 3 Model Struktural	54



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kriteria Pencapaian Kinerja Bank Indonesia	2
Tabel 1. 2 Nilai Kinerja Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur.....	2
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	29
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	36
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pangkat.....	37
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	38
Tabel 4. 5 Hasil Deskripsi Variabel Quality of Worklife (QWL).....	40
Tabel 4. 6 Hasil Deskripsi Variabel Workplace Spirituality (WPS).....	41
Tabel 4. 7 Hasil Deskripsi Variabel Transformational Leadership (TL).....	43
Tabel 4. 8 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (KP).....	44
Tabel 4. 9 Hasil Fornell-Larcker	47
Tabel 4. 10 Hasil HTMT	47
Tabel 4. 11 Hasil Validitas Konvergen	48
Tabel 4. 12 Hasil Internal Consistency Reliabilitas	48
Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	50
Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi	51
Tabel 4. 15 Hasil Uji Effect Size	51
Tabel 4. 16 Hasil Uji Predictive Relevance	52
Tabel 4. 17 Hasil Model Fit	52
Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis	53
Tabel 4. 19 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) berkualitas merupakan salah satu elemen penting dalam operasional sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas SDM harus diperhatikan dengan seksama agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja optimal karyawan dapat tercapai melalui dorongan psikologis, karena salah satu penyebab kinerja yang kurang optimal adalah kurangnya dorongan fisik dan mental. Dalam manajemen sumber daya manusia yang strategis, perusahaan harus memperhatikan dan memahami lingkungan kerja saat ini serta memberikan perhatian khusus pada kebutuhan batin karyawan yang mempengaruhi kinerja perusahaan atau karyawan, selain memperkuat perilaku kewargaan organisasi (Sugiono et al., 2022).

Bank Sentral Republik Indonesia (BI) saat ini sedang dalam masa transformasi budaya kerja secara terstruktur, terukur, dan masif disemua sektor. *Framework* budaya kerja Bank Indonesia berlandaskan kepada nilai-nilai strategis (NNS) BI antara lain *trust & integrity, professionalism, excellence, public interest, dan coordination & teamwork*. Budaya kerja tersebut disalurkan melalui 9 program *Employee Value Proposition* (EVP) “Aku” Bangga BI Bermakna (AB3), dengan 4 pilar budaya kerja yaitu, BI Inovasi, BI Prestasi, BI Digital, dan BI Spiritual. Pilar BI Spiritual merupakan pilar utama yang menopang 3 pilar lainnya untuk mencapai tujuan utama *framework*

budaya kerja Bank Indonesia yaitu menghasilkan SDM yang memiliki kepemimpinan professional, digital, dan spiritual.

Tabel 1. 1 Kriteria Pencapaian Kinerja Bank Indonesia

Kriteria	Nilai Kinerja	Tingkatan	Nilai Kinerja Pegawai
A	<i>Exceed</i>	Sangat Baik	> standar : 50% standar : 50%
B	<i>Meet</i>	Baik	> standar : 40% standar : 60%
C	<i>Below</i>	Cukup	> standar : 35% standar : 65%

Setiap tahun satuan kerja Bank Indonesia selalu dilakukan penilaian terhadap pencapaian kerjanya. Kriteria pencapaian satuan kerja di Bank Indonesia terbagi menjadi 3 bagian yaitu, *Exceed*, *Meet*, dan *Below*.

Tabel 1. 2 Nilai Kinerja Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur

Tahun	Indikator Kinerja Utama	Nilai Kinerja BI Kaltim	Nilai Kinerja Pegawai
2021	15	<i>Meet</i>	> standar : 20 Orang standar : 30 Orang
2022	22	<i>Meet</i>	> standar : 20 Orang standar : 30 Orang
2023	31	<i>Exceed</i>	> standar : 25 Orang standar : 25 Orang

Kinerja Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur dinilai berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengindikasikan berhasil atau tidaknya satuan kerja dalam menunjang pencapaian sasaran strategis. Pengukuran kinerja diukur dengan melakukan perbandingan antara target dalam setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan realisasinya. Selanjutnya setiap IKU diturunkan menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI) pada masing-masing pegawai

sesuai dengan pangkat dan jabatannya. IKI setiap pegawai tersebut akan menjadi pengukuran dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Pegawai dengan nilai kinerja $> 3,00$ dikategorikan sebagai pegawai memiliki kinerja di atas standar. Pegawai dengan nilai kinerja $= 3,00$ dikategorikan sebagai pegawai dengan kinerja sesuai standar. Sementara pegawai dengan nilai kinerja $< 3,00$ dikategorikan sebagai pegawai dengan kinerja belum memenuhi standar.

Berdasarkan data di tabel 1.2. dalam 3 tahun terakhir pegawai BI Prov. Kaltim yang memiliki kinerja di atas standar hanya 40 - 50% atau sebanyak 20 – 25 pegawai dari total pegawai sebanyak 50 orang. Hal tersebut menjadi suatu fakta yang menarik untuk dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai agar dapat memberikan kinerja yang maksimal sehingga menghasilkan nilai kinerja di atas standar.

Dalam mencapai kinerja yang maksimal, diperlukan berbagai macam strategi yang salah satunya adalah memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai (*quality of worklife*), *quality of worklife* yang baik mencakup lingkungan kerja yang aman dan nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Selain itu juga memperhatikan bagaimana spiritualitas ditempat kerja (*workplace spirituality*) dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yang didasarkan pada konsep bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. *Workplace spirituality* melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap nilai-nilai individu, koneksi yang lebih dalam dengan pekerjaan, serta rasa kebersamaan di tempat kerja.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana organisasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai tersebut. Kualitas

kehidupan kerja (*Quality of Worklife*) adalah kombinasi dari strategi, prosedur, dan suasana yang berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan atau kualitas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Nazir et al., 2011). *Quality of worklife* pada dasarnya adalah alat untuk memperbaiki kondisi kerja dari sudut pandang karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi terutama dari sudut pandang pemberi kerja (Permarupan et al., 2013).

Quality of worklife (QWL) atau kualitas kehidupan kerja adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Ketika pegawai merasa lingkungan kerjanya mendukung, nyaman, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru (Alfani et al., 2018). *Quality of worklife* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BCA Malang untuk mencapai rencana dan tujuan perusahaan (Gunawan et al., 2023).

Namun terdapat penelitian yang dilakukan oleh Hermawati et al. (2019) menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan dan belum mampu meningkatkan kinerja SDM pada UMKM Kota Malang. Penelitian dari Hafizh et al. (2021) juga menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. XYZ.

Peningkatan *quality of worklife* berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi (Dhanraj et al., 2014). Oleh karena itu, dengan memperbaiki dan meningkatkan *quality of worklife*, Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur dapat membantu menciptakan

lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif, yang pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai selain dengan memperhatikan *quality of worklife* dari pegawai, juga dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor lain yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif baik dari sisi fisik lingkungan maupun secara batin/spiritual.

Spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) dianggap sebagai konsep yang sangat filosofis dan bersifat pribadi (Milliman et al., 2003). *Workplace spirituality* mencerminkan tujuan hidup seseorang, kualitas hubungan dengan rekan kerja dan orang lain yang terlibat di tempat kerja, serta keselarasan antara keyakinan pribadi dan nilai-nilai organisasi kerja (Iqbal et al., 2016). *Workplace spirituality* mengakui bahwa individu memiliki batin yang berkembang melalui pekerjaan yang bermakna dalam komunitas (Ashmos et al., 2000).

Workplace spirituality mengacu pada upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberikan makna, tujuan, dan rasa keterhubungan antara pegawai dengan organisasi serta dengan sesama rekan kerja. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja, seperti kejujuran, empati, dan rasa memiliki, pegawai akan merasa lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pawar (2016), *workplace spirituality* dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan yang bermakna. Marwan et al. (2019) dan Suryosukmono et al. (2024) menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dapat meningkatkan kinerja pegawai, semakin tinggi *workplace spirituality*, semakin banyak pegawai yang akan

menemukan arti sebenarnya dari pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun, penelitian dari Siregar et al., (2022) menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Bupati Deli Serdang.

Peningkatan *workplace spirituality* mencerminkan pengalaman pegawai yang didasarkan pada pekerjaan yang bermakna, hubungan antar pegawai, solidaritas, dan kesempurnaan di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Kehadiran *workplace spirituality* diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, humanis, dan positif, sehingga pegawai menjadi lebih kreatif dan bersemangat dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Fanggidae et al., 2019).

Meningkatkan kinerja pegawai selain dilakukan dengan memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun batin/spiritual, diperlukan faktor pendukung lainnya seperti gaya kepemimpinan di organisasi tersebut. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan pengalaman pemimpin (Liyas, 2018). Kepemimpinan (*leadership*) adalah cara seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola semua elemen dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan tertentu. Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional menggunakan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk mendorong karyawan melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama

(Bass & Avolio, 1994). Dalam konteks ini, karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka karena mereka melihat makna dan tujuan yang lebih besar dalam tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Judge & Piccolo, 2004).

Penelitian telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kreatifitas, dan pembelajaran terus-menerus, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi (Wang et al., 2011).

Transformational leadership berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui visi yang jelas, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta pemberdayaan SDM. Dalam konteks *quality of worklife*, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, yang meningkatkan kepuasan dan keterlibatan pegawai (Bass & Riggio, 2006). Dengan memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk berkembang, pemimpin transformasional dapat memperkuat efek positif *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai, sehingga mendorong mereka untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Transformational leadership juga dapat memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional menekankan nilai-nilai moral dan etika yang kuat, serta mempromosikan makna dan tujuan yang

lebih dalam di tempat kerja, yang sejalan dengan prinsip-prinsip *workplace spirituality* (Fry, 2003). Pemimpin yang menginspirasi dan memberi makna dalam pekerjaan mampu meningkatkan rasa keterhubungan pegawai dengan organisasi serta sesama rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen emosional dan kinerja mereka. Di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur, *transformational leadership* yang memadukan aspek *quality of worklife* dan *workplace spirituality* diharapkan dapat menciptakan sinergi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai yang optimal.

Berdasarkan hal tersebut diperlukan suatu model untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan aspek dari sisi kualitas kehidupan pekerjaannya (*quality of worklife*), lingkungan kerja yang bersifat spiritual (*workplace spirituality*), dan bagaimana peran gaya kepemimpinan (*transformational leadership*) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur.

Meskipun telah ada banyak penelitian tentang pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kekosongan dalam memahami peran moderasi *transformational leadership* di antara variabel-variabel ini. Beberapa penelitian telah mengindikasikan bahwa *quality of worklife* dan *workplace spirituality* memiliki dampak positif pada kinerja pegawai (Danish et al., 2019; Milliman et al., 2003), tetapi hanya sedikit yang mengeksplorasi bagaimana *transformational leadership* dapat mempengaruhi hubungan ini.

Penelitian dalam konteks spesifik seperti di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur, juga belum banyak dilakukan sehingga memberikan peluang untuk mengisi kekosongan ini. Meskipun *quality of worklife* dan *workplace spirituality* telah diakui sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai

(Hsu & Kernohan, 2006; Rego & Cunha, 2008), dampak *transformational leadership* dalam memperkuat atau memperlemah hubungan ini belum cukup diteliti.

Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana peran *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *quality of worklife*, *workplace spirituality*, dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan latar belakang, *research gap*, dan fenomena gap yang telah diuraikan di atas, maka peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara variable independen *Quality of Worklife*, dan *Workplace Spirituality*, terhadap variable dependen kinerja pegawai dengan *Transformational Leadership* sebagai variable moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variable independen dan dependen. Untuk itu maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Peran *Transformational Leadership* Dalam Memoderasi Pengaruh *Quality of Worklife* dan *Workplace Spirituality* Terhadap Kinerja Pegawai”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan fenomena gap, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana peran *transformational leadership* dalam memoderasi pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) sebagai berikut :

1. Apakah *quality of worklife* dan *workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *transformational leadership* dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap Kinerja Pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis peran *transformational leadership* dalam memoderasi pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menambah kajian ilmiah di lingkungan Kampus Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai sarana informasi tentang *transformational leadership*, *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai.

Bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan indeks capaian kinerja satuan kerja.

2. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai konsep yang berkaitan dengan *transformational leadership*, *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai khususnya pada mata kuliah manajemen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan umumnya didefinisikan sebagai tingkat produktivitas yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat melakukan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Menurut (Jiang, et.al., 2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menggambarkan kemampuan dan kapabilitas masing-masing individu karyawan dalam sebuah perusahaan.

Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material yang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan deskripsi pekerjaan perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu (Elizar et al., 2018). Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Siregar & Rambe, 2022).

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria sebagai berikut, 1) Target pekerjaan, 2) Tepat waktu, 3) Menciptakan caru baru, 4) Menciptakan kreativitas, 5) Meminimalkan kesalahan (Usman, 2022). Selain itu, Mangkunegara dalam (Elizar et al., 2018) menyebutkan bahwa indikator pengukuran kinerja sebagai berikut, 1) Kualitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan. 2) Kuantitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan. 3) Keandalan kerja: terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan. 4) Sikap: pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain adalah, 1) Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. 2) Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada. 5) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan (Hadari dalam Elizar et al., 2018).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini mencakup aspek kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Pegawai mampu bekerja secara rapi, teliti, dan terhindar dari kesalahan, serta telah melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan, dan selalu mencari cara untuk bekerja secara efisien.

3. Tanggung jawab dan keandalan

Pegawai berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, mengikuti intruksi dari organisasi. Pegawai berusaha inisiatif dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Hubungan antar perseorangan

Pegawai mampu bekerja dalam tim, berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, serta saling menghargai.

Bank Indonesia menilai kinerja pegawai berdasarkan capaian atas indikator kinerja individu yang disusun oleh pegawai. Indikator Kinerja Individu (IKI) disusun mengacu kepada Indikator Kinerja Utama (IKU) di satuan kerja. Untuk menilai keberhasilan pencapaian IKI seorang pegawai didasarkan kepada keberhasilan satuan kerja menyelesaikan seluruh IKU. Apabila IKU tercapai maka secara otomatis IKI pegawai tercapai. Selanjutnya dilakukan penghitungan seberapa besar peran dan keterlibatan pegawai tersebut dalam pencapaian ICK satuan kerja. Hal ini dilihat dari sisi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tanggung jawab dan keandalan terhadap pekerjaan yang diberikan, serta bagaimana hubungan dan kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.

2.2 *Quality of Worklife*

Quality of worklife (QWL) adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui perbaikan kondisi kerja dan pengalaman di tempat kerja. Menurut Šverko & Galić (2014), *quality of worklife* mencakup persepsi sejauh mana karyawan dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka melalui aktivitas di tempat kerja dan pengalaman dalam organisasi. Umar et al. (2011) juga menjelaskan peran *quality of worklife* yang lebih luas sebagai kombinasi dari strategi, prosedur, dan suasana yang terkait dengan tempat kerja, yang secara bersama-sama meningkatkan dan mempertahankan kepuasan karyawan dengan mengarahkan dan memperbaiki kondisi kerja bagi karyawan dalam organisasi.

Quality of Worklife yang efektif pada dasarnya adalah alat untuk memperbaiki kondisi kerja karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi, terutama dari perspektif pemberi kerja (Permarupan et al., 2013). *Quality of worklife* mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja, kesehatan mental, dan keselamatan, yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi (Mazloumi et al., 2014).

Bora et al. (2015) menyatakan bahwa *quality of worklife* penting untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menyebutkan bahwa pengalaman *quality of worklife* karyawan berkaitan langsung dengan berbagai hasil organisasi yang diinginkan, seperti penurunan tingkat absensi, pengurangan frekuensi keterlambatan, berkurangnya biaya perawatan kesehatan, dan penurunan tingkat pergantian karyawan. Dengan demikian, konsep ini menjadi semakin penting untuk pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam organisasi modern. Bora et al. (2015) menyimpulkan bahwa pekerja yang bahagia dapat berkonsentrasi pada

pekerjaan dan memberikan lebih banyak produktivitas. Seorang pekerja yang terampil dapat dipertahankan di organisasi jika dia puas.

Menurut Timossi (2008) dalam penelitiannya yang mengadaptasi model Walton (1975), *quality of worklife* (QWL) adalah konsep yang menekankan pentingnya kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. *quality of worklife* mencakup delapan indikator utama: (1) kompensasi yang adil dan memadai, (2) lingkungan kerja yang aman dan sehat, (3) pengembangan kapasitas manusia, (4) pertumbuhan dan keamanan, (5) integrasi sosial di tempat kerja, (6) konstitusionalisme, (7) ruang hidup total, dan (8) relevansi sosial.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Quality of worklife* dalam penelitian ini adalah kualitas kehidupan bekerja yang dirasakan oleh pegawai mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja. Adapun indikator *quality of worklife* yang akan digunakan sebagai berikut:

1. Kompenasasi yang cukup dan adil

Pegawai memberikan kinerja yang terbaik karena suasana kerjanya menyenangkan yang didukung oleh organisasi dengan memberikan gaji dan tunjangan yang cukup dan sesuai dengan beban kerjanya, serta telah memenuhi kebutuhan dasar pegawai.

2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat

Pegawai fokus untuk bekerja secara optimal dan meningkatkan kinerjanya dengan didukung oleh lingkungan kerja yang terasa aman dan nyaman, serta merasa dilindungi dari bahaya fisik saat bekerja.

3. Pengembangan kapasitas manusia

Pegawai memberikan kinerja yang terbaik dengan kemampuan yang terus berkembang yang didukung oleh organisasi dengan menyediakan pelatihan bagi pegawai untuk berkembang secara profesional.

4. Keamanan di masa yang akan datang

Pegawai berkonsentrasi terhadap target pekerjaannya dan memberikan kontribusi kinerja yang maksimal dengan dukungan organisasi yang memberikan pegawai perasaan aman dan nyaman dalam bekerja dan tidak khawatir akan kehilangan pekerjaannya.

5. Hubungan sosial dan interaksi

Pegawai melakukan pekerjaannya secara maksimal dan mencapai kinerja yang tinggi dengan suasana hubungan sosial dan interaksi yang baik dengan sesama rekan kerjanya dan merasa didukung oleh organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru (Alfani, 2018). *Quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA Malang untuk mencapai rencana dan tujuan perusahaan (Gunawan et al., 2023).

Quality of worklife (kualitas kehidupan kerja) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. *Quality of worklife* yang baik mencakup lingkungan kerja yang aman dan nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Dengan demikian, pegawai yang merasa puas dengan kualitas kehidupan kerja mereka cenderung memiliki

semangat dan produktivitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan.

H1: *Quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3 *Workplace Spirituality*

Nilai-nilai moral yang dipraktikkan secara konsisten dapat berkembang menjadi kebajikan. Individu yang memiliki integritas spiritual memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Harrington et al. (2001) menemukan bahwa semakin selaras nilai-nilai dan aspirasi spiritual karyawan dengan organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan menemukan makna sejati dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, spiritualitas dan komponen-komponennya perlu dipahami dengan lebih mendalam, sehingga perusahaan dapat mengadopsi kebijakan dan strategi yang memperkuat aspek spiritual karyawannya.

Workplace spirituality adalah konsep yang merujuk pada upaya dan keinginan karyawan untuk menghidupi nilai-nilai spiritual mereka secara lebih penuh di tempat kerja, dengan dukungan organisasi untuk pertumbuhan spiritual mereka (Nwanzu et al., 2021). Indikator dari *workplace spirituality* berdasarkan model Rego dan Cunha (2008) mencakup lima dimensi utama yaitu, (1) rasa kebersamaan dalam tim, (2) keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu, (3) kontribusi pada komunitas, (4) rasa kenikmatan dalam pekerjaan, dan (5) kesempatan untuk pengembangan spiritual.

Workplace spirituality muncul karena orang dapat mengekspresikan diri secara pribadi dengan melakukan apa yang mereka lakukan untuk membantu komunitas mereka (Umam et. al., 2018). *Workplace spirituality* didefinisikan sebagai tempat di mana individu dapat mengekspresikan kehidupan batin mereka dengan melakukan

pekerjaan yang bermanfaat bagi komunitas. Selain itu, mereka membuat dan menguji salah satu skala pertama yang dirancang untuk mengukur tingkat spiritualitas karyawan.

Beberapa penelitian telah mengeksplorasi dampak agama dan *workplace spirituality*. Sebagai contoh, Mitroff dan Denton (1999) melakukan salah satu studi empiris paling awal tentang *workplace spirituality* dengan menggunakan wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada eksekutif puncak dari berbagai bisnis di seluruh Amerika. Temuan mereka menunjukkan bahwa hampir semua peserta percaya pada kuasa Tuhan yang lebih tinggi, dan setengah dari mereka merasakan dampak kekuatan spiritual saat bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Javanmard et al. (2014) menemukan bahwa *workplace spirituality* adalah komponen penting yang dapat membantu seseorang mencapai kehidupan spiritual yang harmonis dan menumbuhkan semangat untuk memberi makna pada kehidupan kerja mereka.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Workplace spirituality* dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai mengenai lingkungan atau kondisi di tempat kerja yang bersifat spiritual yang harus dipertahankan melalui suatu makna dan pada akhirnya dapat menciptakan hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan yang baik sehingga tercipta lingkungan kerja yang ramah pegawai yang terutama berfokus pada semangat pegawai untuk dapat meningkatkan nilai di tempat kerja. Adapun indikator yang akan digunakan untuk mengukur *workplace spirituality* sebagai berikut:

1. Rasa kebersamaan tim

Pegawai merasa memiliki rasa kebersamaan antara sesama rekan kerja dan merasa rekan kerja saling mendukung satu sama lain. Hal ini menyebabkan pegawai bekerja dengan senang hati karena memiliki rasa kebersamaan antara sesama rekan kerja dan pada akhirnya pegawai dapat memaksimalkan kinerjanya.

2. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu

Pegawai merasakan bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai individu yang penting bagi pegawai. Nilai-nilai yang sejalan tersebut menyebabkan pegawai bekerja secara optimal dan lebih bermotivasi karena organisasi menghargai nilai-nilai tersebut yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja pegawai.

3. Rasa kontribusi

Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukannya memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas. Ketika pegawai merasakan bahwa kontribusinya bermanfaat bagi masyarakat, maka pegawai tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya.

4. Rasa tenang di tempat kerja

Bagaimana pegawai merasa senang datang ke tempat kerja, dan menikmati pekerjaan yang dilakukannya setiap hari. Dengan hal tersebut menyebabkan pegawai senang dan fokus ketika bekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5. Kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual

Pegawai merasa organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan kesejahteraan kehidupan spiritualnya. Kehidupan spiritual yang harmonis

dapat menumbuhkan semangat pegawai untuk memberi makna pada kehidupan kerja mereka yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Ini berarti bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* menyebabkan meningkatnya kinerja perawat di RSUD dr. Chasan Boesoeirie Provinsi Maluku Utara (Marwan et al., 2019). *Workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Bengkulu (Suryosukmono et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dapat meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi *workplace spirituality* maka semakin banyak karyawan akan menemukan arti sebenarnya dari pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Workplace spirituality berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat didasarkan pada konsep bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. *Workplace spirituality* melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap nilai-nilai individu, koneksi yang lebih dalam dengan pekerjaan, serta rasa kebersamaan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna lebih dalam dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka.

H2: *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4 *Transformational Leadership*

Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlihat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi (Denny Setiawan dalam Sulastri, 2015).

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua golongan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti merubah satu ke bentuk yang lain (Bass dalam Sazly, 2019). Sehingga diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Dimensi *transformational leadership* menurut Bass dalam (Sazly, 2019) mengemukakan terdapat 4 dimensi yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994 yaitu *Idealized Influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. *Inspirational Motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. *Intellectual Stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya. *Individualized Consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Transformational leadership* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian perubahan dan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, serta kebutuhan karyawan menuju perubahan yang lebih baik bagi organisasi di masa depan. Para pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan cara-cara baru yang inovatif dan kreatif. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* sebagai berikut:

1. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya. Dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, karyawan akan merasa dihargai atas ide-ide dan kontribusi mereka sehingga mereka lebih bersemangat untuk menemukan cara-cara baru dan lebih efisien dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin mampu menghargai ide, perbedaan individual kebutuhan dan kemampuan karyawannya, serta melatih dan memberi pengarahan kepada karyawannya. Ketika pemimpin mampu menjadi pembimbing yang memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawannya, menyebabkan karyawan merasa didukung dan mereka akan cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi.

3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu memberikan motivasi dan membangkitkan semangat kerja serta menginspirasi karyawan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Visi organisasi yang jelas membuat karyawan lebih fokus pada tujuan organisasi dan merasa terlibat secara emosional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka karena mereka merasa bekerja untuk sesuatu yang berarti dan bernilai.

4. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin harus menjadi contoh/model yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat, percaya, dan bangga kepada pemimpin tersebut. Karyawan cenderung meniru perilaku positif pemimpin, seperti dedikasi, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih efisien, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam organisasi. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati dan menjadi contoh yang positif oleh seluruh karyawannya.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformational berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat (Sazly et al., 2019). Gaya kepemimpinan

transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur (Saroni et al., 2023).

Transformational leadership dapat mendukung pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai yang didasarkan pada temuan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inspiratif. Menurut penelitian oleh Wang et al. (2011), *transformational leadership* tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas kehidupan kerja yang positif. Dalam konteks ini, pemimpin yang transformasional dapat memperkuat pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai dengan menyediakan dukungan emosional, menginspirasi tim, dan memfasilitasi pengembangan pribadi, sehingga karyawan yang berada dalam lingkungan *quality of worklife* yang baik akan lebih mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan positif antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai.

H3: *Transformational leadership* dapat memoderasi hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai.

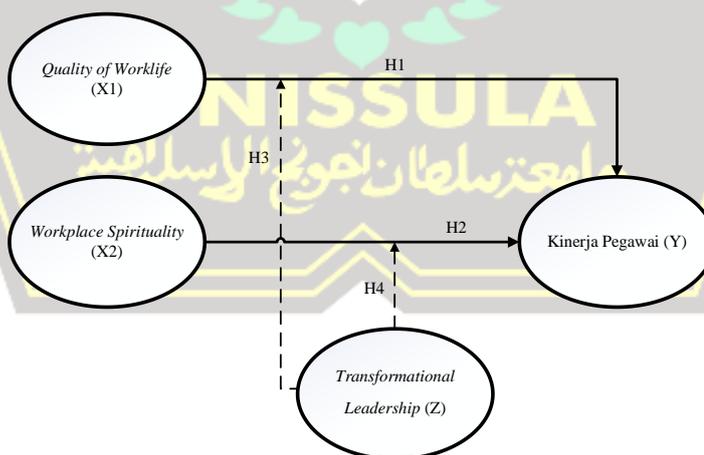
Transformational leadership dapat memoderasi hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai didasarkan pada temuan bahwa pemimpin yang transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung spiritualitas karyawan. Penelitian oleh Dierendonck dan Dijkstra (2012) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan rasa keterhubungan dan makna dalam pekerjaan, yang merupakan aspek penting dari *workplace spirituality*. Dalam konteks ini, pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional

dapat memperkuat pengaruh positif *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai dengan memfasilitasi dukungan emosional dan pengembangan pribadi. Dengan demikian, *transformational leadership* dapat berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai.

H4: *Transformational leadership* dapat memoderasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai.

2.5 Model Empirik

Pada penelitian ini, model empirik akan memberikan gambaran mengenai pengaruh *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh moderasi variable *transformational leadership* terhadap hubungan antara *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas fungsi masing-masing variabel yang akan diteliti. Berdasarkan uraian hipotesis yang diajukan, maka gambaran model empirik penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini meneliti pengaruh *quality of worklife*, *workplace spirituality*, dan *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu jenis penelitian ini merupakan *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel serta membuktikan hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan. Menurut Sugiyono (2015) *explanatory research* adalah jenis penelitian yang menjelaskan letak variabel yang diteliti dan hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini akan menjelaskan seberapa besar hubungan kausal atau sebab-akibat antara variabel independen dengan variabel dependen yaitu *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai dan *transformational leadership* sebagai variabel moderasi.

3.2 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner pada populasi yang telah ditentukan yaitu seluruh Pegawai Organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur berjumlah 48 orang per tanggal 1 September 2024.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk membuat kesimpulan penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kuantitatif, termasuk pengumpulan data dari partisipan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada mereka dan disediakan oleh peneliti.

Responden diberikan alternatif tanggapan dengan menggunakan jenis skala sikap tunggal, yaitu skala Likert. Tujuan dari skala sikap adalah untuk memberikan skor numerik pada setiap indikasi variabel yang diteliti. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa skala Likert merupakan skala yang hasilnya diperoleh dengan cara menjumlahkan respon dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan indikator-indikator variabel penelitian. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini memakai lima titik respon yang diwakili dengan angka 1-5, dengan angka 1 mewakili sangat tidak setuju dan angka 5 mewakili sangat setuju.

Cara pengumpulan data tersebut dilakukan dengan prosedur:

- a) responden diberi kuesioner berupa *link form kuesioner* yang dapat diakses melalui *smartphone* atau laptop
- b) Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca
- c) setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisa dan disimpulkan.

Metode perhitungan data dengan menggunakan skala likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu:

- a) Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai = 1
- b) Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai = 2

- c) Untuk jawaban netral (N) diberi nilai = 3
- d) Untuk jawaban setuju (S) diberi nilai = 4
- e) Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan saat mengisi kuesioner, tanggapan responden dirangkum dan dianalisis untuk menemukan penjelasan disetiap variabel.

Survei responden didasarkan pada kriteria berikut:

- a) Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- b) Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- c) Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = $(5-1) / 3 = 1,3$.

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- a) 1,00 – 2,29 = Rendah
- b) 2,30 – 3,59 = Sedang
- c) 3,60 – 5,00 = Tinggi

3.4 Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur yang berjumlah 48 Pegawai per tanggal 1 September 2024.

Metode Sensus akan digunakan dalam penelitian ini, metode sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008).

3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel dikemukakan untuk memberikan batasan definisi yang digunakan untuk menggambarkan variabel yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini terdiri dari 2 variabel independen yaitu *Quality of Worklife*, dan *Workplace Spirituality*, 1 variabel moderasi yaitu *Transformational Leadership*, serta 1 variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Agar dalam pengumpulan data dapat lebih terarah maka variable-variabel tersebut perlu diuraikan menjadi indikator-indikator. Definisi operasional dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada table berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Quality of Worklife</i> (X1)	Kualitas kehidupan bekerja yang dirasakan oleh pegawai mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman di tempat mereka bekerja, yang mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja.	1. Kompensasi yang cukup dan adil
		2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat
		3. Pengembangan kapasitas manusia
		4. Keamanan di masa yang akan datang
		5. Hubungan sosial dan interaksi
		(da Silva Timossi, 2008)
<i>Workplace Spirituality</i> (X2)	Persepsi pegawai mengenai lingkungan atau kondisi di tempat kerja yang bersifat spiritual yang harus dipertahankan melalui suatu makna dan pada akhirnya dapat menciptakan hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan yang baik sehingga tercipta	1. Rasa kebersamaan tim
		2. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu
		3. Rasa kontribusi
		4. Rasa tenang di tempat kerja
		5. Kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual
		(Nwanzu et al., 2021)

	lingkungan kerja yang ramah pegawai yang terutama berfokus pada semangat pegawai untuk dapat meningkatkan nilai di tempat kerja.	
<i>Transformational Leadership</i> (Z1)	Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian perubahan dan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, serta kebutuhan karyawan menuju perubahan yang lebih baik bagi organisasi di masa depan.	1. Stimulasi intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>) 2. Pertimbangan individual (<i>Individualized Consideration</i>) 3. Motivasi inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>) 4. Pengaruh ideal (<i>Idealized Influence</i>) Bernard M. Bass dalam (Sazly et al., 2019)
Kinerja Pegawai (Y1)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini mencakup aspek kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Tanggung jawab dan Keandalan 4. Hubungan Antar Perseorangan (Elizar et al., 2018)

3.6 Teknik Analisis

3.6.1. *Partial Least Square (PLS)*

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS versi 4. Metode penyelesaian yang digunakan yaitu metode *Struktural Equation Modeling* atau SEM, dimana metode ini lebih baik jika dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lain. SEM mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi, apalagi untuk penelitian yang menghubungkan antara teori dengan data, disamping itu mampu

dilakukan analisis jalur dengan variabel-variabel yang ada didalam sebuah penelitian. PLS tidak berdasar pada asumsi-asumsi yang bertele-tele, sehingga metode analisis dikatakan cukup kuat. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, sampel yang digunakan tidak harus besar.

Ghozali & Latan (2015) menyatakan bahwa PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian (CB-SEM) umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model. Namun terdapat perbedaan antara SEM *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. CB-SEM digunakan sebagai pengujian teori dan mendapat justifikasi atas pengujian tersebut. Namun sedangkan PLS-SEM tidak memerlukan dasar teori, mengabaikan beberapa asumsi, dan parameter ketepatan, karena model ini bertujuan mengembangkan teori. Langkah-langkah menggunakan SmartPLS menurut Ghozali (2008) yaitu :

- a. Merancang model penelitian (*inner model*). Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian
- b. Merancang model pengukuran (*outer model*) Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif.
- c. Mengkonstruksi diagram jalur Jika langkah 1 dan 2 sudah dilakukan, maka agar hasilnya dapat lebih mudah dipahami, hasil *inner* dan *outer* model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

- d. Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan.

3.6.2. *Outer Model*

Model ini menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang akan dilakukan pada outer model antara lain:

- a. Uji Intrumen

- 1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Alfa et al., 2017).

- a) Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *loading factor* kepada konstruk lain.

- b) Uji Validitas Konvergen

Keterkaitan skor indikator dengan skor konsep dapat digunakan untuk menilai validitas indikator reflektif. Ketika indikator lain dalam konstruk yang sama berubah, pengukuran dengan menggunakan indikator refleksi menunjukkan bahwa suatu indikator dalam konstruk tersebut juga mengalami perubahan. Apabila suatu korelasi mempunyai nilai loading lebih dari 0,5 maka dikatakan mencapai validitas konvergen. *Output*

menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator- indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten stabil dari waktu ke waktu. Narimawati & Sarwono (2017) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa variabel. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada *tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF dibawah 5 maka akan terjadi multikolinieritas.

3.6.3. Inner Model

Model ini menitikberatkan pada model struktur variabel laten, dimana antar variabel laten diasumsikan memiliki hubungan yang linier dan memiliki hubungan sebab-akibat (Natalia et al., 2017). Model inner merupakan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

a. Uji F (*Goodness of Fit*) Model

1) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisiensi determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar sumbangan pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah nol sampai satu. Nilai R^2 yang kecil berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sangat lemah. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk dapat digunakan dan diprediksi variabel terikat (Ghozali, 2018).

2) Uji *Effect size* f^2

Perubahan R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali, 2018), yang diukur melalui *Effect Size* f^2 , dan dinyatakan dalam bentuk formulasi sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

Dimana $R^2 \text{ included}$ dan $R^2 \text{ excluded}$ adalah nilai R^2 dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dari model. Interpretasi nilai f^2 sama yang direkomendasikan Cohen (1998) yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural (Ghozali, 2018).

3) Uji *Stone-Geisser* Q^2

Disamping melihat ukuran R^2 , model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0

menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2018).

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D}$$

Dimana:

D = *Omission distance*

E = *The sum of square of prediction error*

O = *The sum of square errors using the mean for prediction*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.6.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat t statistik dan p values dimana t bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau p value lebih kecil dari 0,05. Pengaruh yang akan dilihat pada penelitian ini adalah Pengaruh langsung (*direct effect*) diantara dua laten terjadi ketika terdapat sebuah panah yang menghubungkan kedua variabel tersebut, dimana pengaruh ini diukur dengan nilai estimasi antar variabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah seluruh pegawai organik KPw BI Provinsi Kalimantan Timur yang berjumlah 48 orang. Pengumpulan data dilakukan selama 1 minggu dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Jumlah kuesioner yang terkumpul sebanyak 48 kuesioner (100%). Deskripsi responden didapatkan dari jawaban kuesioner yang menjelaskan beberapa aspek seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, lama bekerja di Bank Indonesia.

4.1.1. Usia Responden

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh profil responden berdasarkan usia sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Presentase
20-25 Tahun	2 Orang	4,17%
25-46 Tahun	43 Orang	89,58%
46-56 Tahun	3 Orang	6,25%
Total	48 Orang	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Rentang usia pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dimulai dari 20 hingga 56 tahun sesuai batas usia pensiun di Bank Indonesia. Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa usia responden dalam penelitian ini mayoritas berusia antara 25-46 tahun yaitu sebanyak 43 orang (89,58%). Hal ini menunjukkan pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur sebagian besar berusia produktif.

4.1.2. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh profil responden berdasarkan jenis kelamin sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	37 Orang	77,08%
Perempuan	11 Orang	22,92%
Total	48 Orang	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden dalam penelitian ini mayoritas adalah laki-laki sebanyak 37 orang (77,08%). Sedangkan responden perempuan sebanyak 11 orang (22,92%). Mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki dipengaruhi oleh jumlah pegawai di salah satu unit kerja yaitu di Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah (UIPUR). Seluruh pegawai UIPUR di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur berjumlah sebanyak 17 orang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan tugas pokok UIPUR sebagian besar dilakukan dengan kecakapan dan ketangkasan fisik yang mumpuni, seperti kegiatan pengolahan uang, kegiatan layanan kas luar dan dalam kantor, serta distribusi uang ke seluruh daerah di Provinsi Kalimantan Timur.

4.1.3. Pangkat Responden

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh profil responden berdasarkan pangkat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pangkat

Pangkat	Jumlah	Presentase
Pelaksana	19 Orang	39,58%
Staf	9 Orang	18,75%

Asisten Manajer	9 Orang	18,75%
Manajer	5 Orang	10,42%
Asisten Direktur	3 Orang	6,25%
Deputi Direktur	2 Orang	4,17%
Direktur	1 Orang	2,08%
Total	48 Orang	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa pangkat responden dalam penelitian ini mayoritas adalah pegawai dengan pangkat Pelaksana sebanyak 19 orang (39,58%). Selanjutnya adalah pegawai dengan pangkat Staf dan Asisten Manajer masing-masing sebanyak 9 orang (18,75%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai selain unsur pimpinan (Pelaksana, Staf, Asisten Manajer) lebih dominan dikarenakan sebagian besar pekerjaan bersifat operasional dan membutuhkan tenaga lebih banyak seperti administrasi, pengelolaan uang rupiah, dan pencatatan laporan. Selain itu Bank Indonesia juga mengadopsi struktur organisasi piramida, dimana jumlah pegawai lapisan bawah (Pelaksana, Staf, Asisten Manajer) lebih besar dibandingkan dengan jumlah Manajer atau pimpinan di atasnya. Ini memastikan kendali dan supervisi dapat dilakukan secara efisien.

4.1.4. Masa Kerja Responden

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh profil responden berdasarkan masa kerja sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
0-1 Tahun	1 Orang	2,08%
1-5 Tahun	11 Orang	22,92%
> 5 Tahun	36 Orang	75,00%
Total	48 Orang	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden dalam penelitian ini mayoritas di atas 5 tahun yaitu sebanyak 36 orang (75%). Hal ini menunjukkan bahwa KPw BI Provinsi Kalimantan Timur memiliki sebagian besar pegawai yang telah berpengalaman dan memiliki kemampuan mumpuni pada tugas pokoknya masing-masing.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjabarkan persepsi responden mengenai masing-masing variabel penelitian yang diteliti. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah *quality of worklife*, *workplace spirituality*, *transformational leadership*, dan kinerja pegawai. Untuk mengetahui persepsi responden tentang variabel yang diteliti, maka penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks untuk mendeskripsikan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dengan kriteria rentang sebesar 3 sehingga interpretasi nilai adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS = 1,33$$

Sehingga dihasilkan rentang skala variabel penelitian sebagai berikut:

Interval 1,00 – 2,33 = Rendah

Interval 2,34 – 3,67 = Sedang

Interval 3,68 – 5,00 = Tinggi

4.2.1. Variabel *Quality of Worklife*

Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel *quality of worklife* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 5 Hasil Deskripsi Variabel *Quality of Worklife* (QWL)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
QWL1	Kompensasi yang cukup dan adil	4,375	Tinggi
QWL2	Lingkungan kerja yang aman dan sehat	4,479	Tinggi
QWL3	Pengembangan kapasitas manusia	4,542	Tinggi
QWL4	Keamanan di masa yang akan datang	4,521	Tinggi
QWL5	Hubungan sosial dan interaksi	4,438	Tinggi
	Rata-rata	4,471	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 4,471 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel *quality of worklife* berada pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *quality of worklife* pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, dalam kategori tinggi. Pada indikator kompensasi yang cukup dan adil (QWL1) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kinerja yang terbaik dengan suasana kerja menyenangkan yang didukung oleh organisasi dengan memberikan gaji dan tunjangan yang cukup dan sesuai dengan beban kerjanya.

Pada indikator lingkungan kerja yang aman dan sehat (QWL2) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kinerja yang terbaik dengan didukung oleh lingkungan kerja yang terasa aman dan sehat. Selanjutnya indikator pengembangan kapasitas manusia (QWL3) berada dalam

kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang terus berkembang yang didukung oleh organisasi dengan menyediakan pelatihan bagi pegawai untuk berkembang secara profesional.

Pada Indikator keamanan di masa yang akan datang (QWL4) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kinerja yang terbaik dengan dukungan organisasi yang memberikan pegawai perasaan aman dan tidak khawatir akan kehilangan pekerjaannya. Pada indikator hubungan sosial dan interaksi (QWL5) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kinerja yang terbaik dengan dukungan suasana hubungan sosial dan interaksi yang baik antara sesama rekan kerja.

4.2.2. Variabel *Workplace Spirituality*

Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel *workplace spirituality* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Hasil Deskripsi Variabel *Workplace Spirituality* (WPS)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
WPS1	Rasa kebersamaan tim	4,438	Tinggi
WPS2	Keselarasn antara nilai-nilai organisasi dan individu	4,271	Tinggi
WPS3	Rasa kontribusi	4,500	Tinggi
WPS4	Rasa tenang di tempat kerja	4,375	Tinggi
WPS5	Kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual	4,292	Tinggi
	Rata-rata	4,375	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 4,375 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel *workplace spirituality* berada pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* KPw BI Provinsi Kalimantan Timur yang diindikasi dengan rasa

kebersamaan tim, keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual, berada dalam kategori tinggi. Pada indikator rasa kebersamaan tim (WPS1) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki rasa kebersamaan antara sesama rekan kerja dan merasa rekan kerja saling mendukung satu sama lain.

Pada indikator keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu (WPS2) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa KPw BI Provinsi Kalimantan Timur telah menghargai nilai-nilai yang penting dan sejalan dengan nilai-nilai individu pegawai. Selanjutnya pada indikator rasa kontribusi (WPS3) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya memberikan kontribusi dampak positif bagi masyarakat luas.

Pada indikator rasa tenang di tempat kerja (WPS4) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa senang datang ke tempat kerja, dan menikmati pekerjaan yang dilakukannya setiap hari. Selanjutnya pada indikator kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual (WPS5) berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan kesejahteraan kehidupan spiritualnya. Kehidupan spiritual yang harmonis dapat menumbuhkan semangat pegawai untuk memberi makna pada kehidupan kerja mereka yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

4.2.3. Variabel *Transformational Leadership*

Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel *transformational leadership* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Deskripsi Variabel *Transformational Leadership* (TL)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
TL1	Stimulasi intelektual	4,333	Tinggi
TL2	Pertimbangan individual	4,312	Tinggi
TL3	Motivasi inspirasional	4,333	Tinggi
TL4	Pengaruh ideal	4,333	Tinggi
	Rata-rata	4,328	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 4,328 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel *transformational leadership* berada pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur yang diindikasikan dengan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal berada dalam kategori tinggi. Pada indikator stimulasi intelektual (TL1) yang berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur merasa pemimpinnya mampu merangsang kreativitas, inovasi, dan mengarahkan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara cermat.

Pada indikator pertimbangan individual (TL2) berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa pemimpinnya menghargai ide-ide, perbedaan individual, dan memperlakukan pegawai sebagai individu dengan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Selanjutnya pada indikator motivasi inspirasional (TL3) juga berada dalam kriteria tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa pemimpinnya mampu membangkitkan semangat kerja, menginspirasi untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Lalu pada indikator pengaruh ideal (TL4) berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai

merasa pimpinannya mampu memberikan contoh yang baik dan membuat pegawai bangga menjadi rekan kerjanya.

4.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (KP)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP1	Kualitas kerja	4,333	Tinggi
KP2	Kuantitas kerja	4,479	Tinggi
KP3	Tanggung jawab dan keandalan	4,562	Tinggi
KP4	Hubungan antar perseorangan	4,542	Tinggi
	Rata-rata	4,479	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 4,479 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai berada pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur yang diindikasikan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab dan keandalan, serta hubungan antar perseorangan, berada dalam kategori tinggi. Pada indikator kualitas kerja (KP1) berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya secara rapi, teliti, dan terhindar dari kesalahan, serta telah melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi.

Pada indikator kuantitas kerja (KP2) berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu yang ditentukan dan berusaha mencari cara untuk bekerja lebih efisien. Selanjutnya pada indikator tanggung jawab dan keandalan (KP3) berada dalam kriteria tinggi

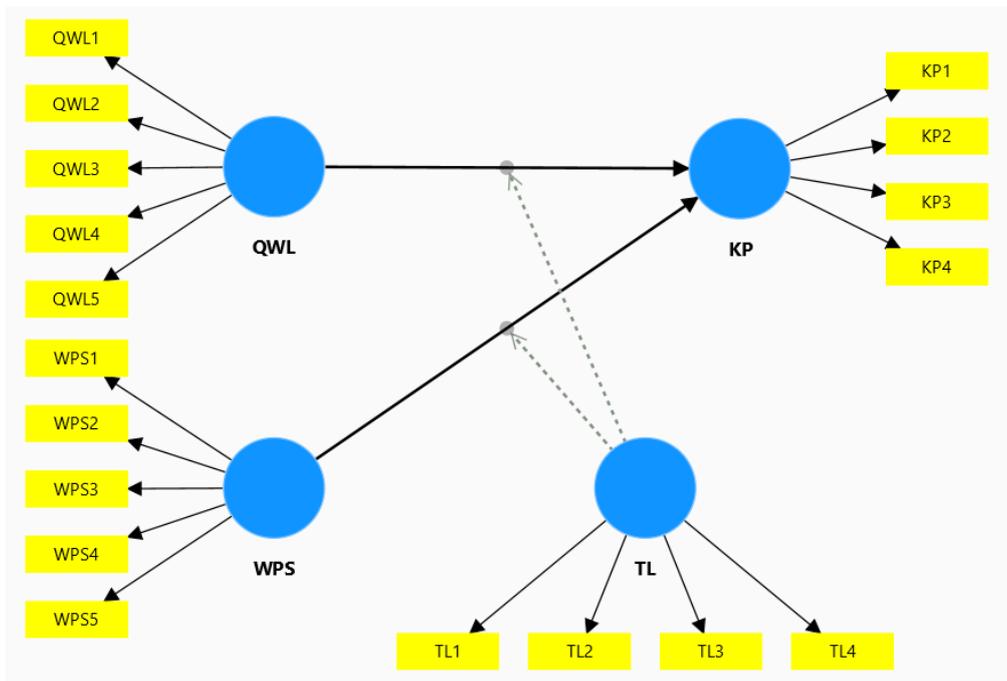
menunjukkan bahwa pegawai telah berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, mengikuti intruksi dari organisasi, serta berusaha inisiatif dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada indikator hubungan antar perseorangan (KP4) berada dalam kriteria tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa mampu bekerja dalam tim, berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, serta saling menghargai.

4.3 Hasil Analisis Data

Analisis data dan pengujian model penelitian ini menggunakan Smart PLS 4. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *inner model* yang digunakan uji kualitas atau pengujian hipotesis.

4.3.1. Outer Model

Pengujian model pengukuran atau disebut *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten dengan cara uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas diskriminan diukur dengan melihat kriteria *Fornell-Larcker (discriminant validity)* dan *HTMT (heterotraitmonotrait ratio of correlation)*. Uji kevalidan data penelitian dengan menggunakan *outer loading* dan *AVE (convergent validity)* serta uji reliabilitas menguji keabsahan data dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*.



Gambar 4. 1 Estimasi Model

Tahapan awal sebelum pengujian *outer model* adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada gambar 4.1. Pengujian model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan realibitas.

1) Validitas Diskriminan

Discriminant validity perlu dilakukan untuk menguji sejauh mana konstruk penelitian benar-benar berbeda dari konstruk lain sesuai dengan standar empiris. Uji validitas pada penelitian ini diukur dengan *Fornell-Larcker matrix* dan *HTMT* (*heterotraitmonotrait ratio of correlation*). *Fornell-Larkcer*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas deskriminan jika nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut dan nilai *HTMT* kurang dari 1 (Hair et al., 2019).

Tabel 4. 9 Hasil *Fornell-Larcker*

Variabel	<i>Quality of Worklife</i>	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Transformational Leadership</i>	Kinerja Pegawai
<i>Quality of Worklife</i>	0,870			
<i>Workplace Spirituality</i>	0,827	0,886		
<i>Transformational Leadership</i>	0,806	0,884	0,947	
Kinerja Pegawai	0,726	0,841	0,817	0,928

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4. 10 Hasil *HTMT*

Variabel	HTMT < 1
<i>Quality of Worklife</i>	Yes
<i>Workplace Spirituality</i>	Yes
<i>Transformational Leadership</i>	Yes
Kinerja Pegawai	Yes

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten dan nilai *HTMT* kurang dari 1, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini telah valid.

2) Validitas Konvergen

Nilai *AVE* dan *outer loading* menunjukkan validitas konvergen. Jika nilai *outer loading* >0,70 dan nilai *AVE* >0,50 maka model dianggap sempurna (Hair et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk dapat diandalkan.

Tabel 4. 11 Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loadings >0,70	AVE >0,50
Quality of Worklife	QWL1	0,858	0,757
	QWL2	0,931	
	QWL3	0,783	
	QWL4	0,900	
	QWL5	0,871	
Workplace Spirituality	WPS1	0,881	0,785
	WPS2	0,861	
	WPS3	0,883	
	WPS4	0,922	
	WPS5	0,881	
Transformational Leadership	TL1	0,964	0,897
	TL2	0,939	
	TL3	0,958	
	TL4	0,928	
Kinerja Pegawai	KP1	0,893	0,861
	KP2	0,953	
	KP3	0,947	
	KP4	0,917	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilihat dari hasil *outer loading* dan *AVE* menunjukkan bahwa masing masing indikator dari setiap variabel memiliki nilai *outer loading* >0,70 dan nilai *AVE* >0,50 sehingga dapat dinyatakan valid.

3) Uji Reliabilitas

Internal consistency reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 (Hair et al., 2019).

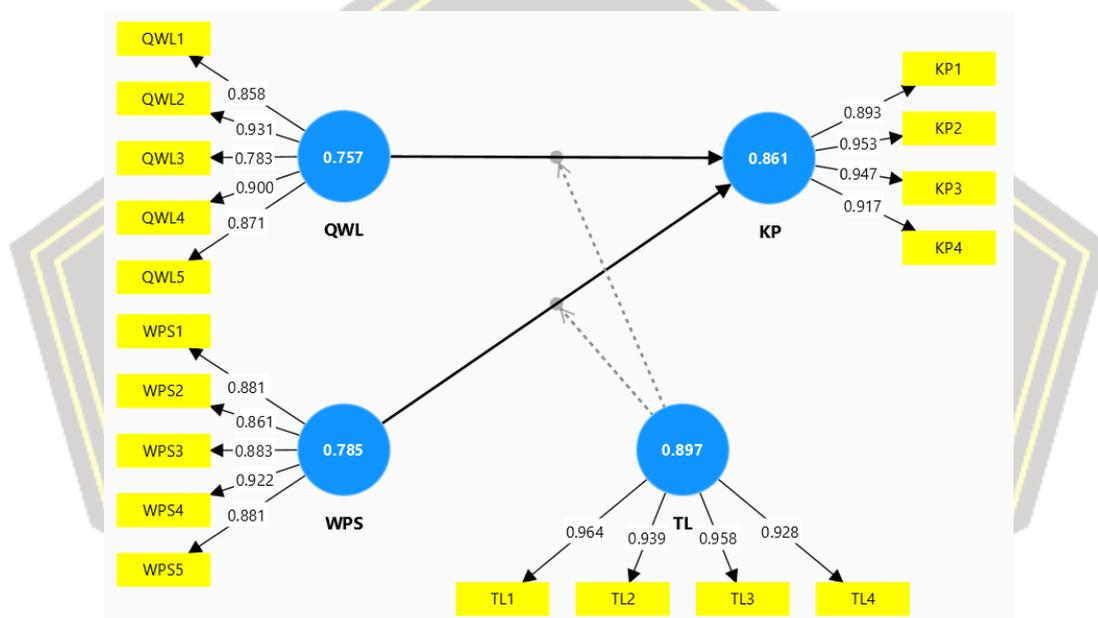
Tabel 4. 12 Hasil *Internal Consistency Reliabilitas*

Variabel	Cronbach's <i>alpha</i> >0,70	Composite reliability (<i>rho_a</i>) >0,70
<i>Quality of Worklife</i>	0,919	0,932

<i>Workplace Spirituality</i>	0,931	0,932
<i>Transformational Leadership</i>	0,962	0,963
Kinerja Pegawai	0,946	0,947

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua variabel dalam pengujian reliabilitas memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0,70. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.



Gambar 4. 2 Evaluasi Model

Hasil gambar 4.2 yaitu evaluasi model *PLS Algorithm*, menunjukkan bahwa uji validitas dan uji reliabilitas pada indikator dan variabel sudah memenuhi kriteria. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid dan reliabel, sehingga bisa diteruskan untuk menguji *inner model*.

4.3.2. Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai

variance inflation factor (VIF), koefisien determinasi (*R-square*), *effect size (F-square)*, *Predictive Relevance (Q-square)*, dan Model Fit.

1) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini akan dilakukan dengan melihat dari besarnya nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai nilai *VIF* < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF
QWL -> KP	7,049
WPS -> KP	8,697
TL -> KP	5,215
TL * QWL -> KP	3,000
TL * WPS -> KP	4,221

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

2) Uji Koefisien Determinasi (*R-square*)

Uji Koefisien Determinasi (*R-square*) digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya bahwa variabel independen dapat hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen (Hair et al., 2019). Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Pegawai (Y1)	0,737	0,706

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,737. Hal ini berarti variabel *quality of worklife* dan *workplace spirituality* mampu menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 73,7%, sedangkan sisanya sebesar 26,3% variasi variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai *R-square* yang tinggi, mengindikasikan jika model struktural tersebut sudah baik.

3) Uji *Effect Size* (*F-square*)

Perubahan R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive yang diukur melalui *Effect Size* (*F-square*). Interpretasi nilai *F-Square* yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh sedang, dan 0,35 memiliki pengaruh besar (Hair et al., 2019). Hasil perhitungan nilai *F-square* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Uji *Effect Size*

Pengaruh Antar Variabel	Nilai <i>F-square</i>	Pengaruh
QWL -> KP	0,000	Kecil
WPS -> KP	0,136	Kecil
TL -> KP	0,083	Kecil
TL * QWL -> KP	0,004	Kecil
TL * WPS -> KP	0,001	Kecil

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4) Uji *Predictive Relevance* (*Q-square*)

Cross-validated Redudancy (*Q-Square*) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai *Q-Square* >0 menunjukkan bahwa model mempunyai

predictive relevance, sedangkan *Q-Square* <0 menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance* (Hair et al., 2019). Hasil uji *predictive relevance* pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*.

Tabel 4. 16 Hasil Uji *Predictive Relevance*

	<i>Q-square</i>
Kinerja Pegawai (Y1)	0,439

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

5) Model Fit (*NFI*)

Model Fit menunjukkan seberapa baik model dalam penelitian ini. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan model fit.

Tabel 4. 17 Hasil Model Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
<i>SRMR</i>	0,067	0,067
<i>d_ULS</i>	0,769	0,768
<i>d_G</i>	1,538	1,539
<i>Chi-square</i>	321.577	321.403
<i>NFI</i>	0,744	0,744

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.17 nilai *NFI* sebesar 0,744 atau 74,4% model dikatakan sudah fit pada *saturated model* dan *NFI* sebesar 0,744 atau 74,4% model dikatakan fit pada *estimated model*. Masing-masing sudah diatas 50% dan dikatakan bahwa model sudah layak.

4.3.3. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

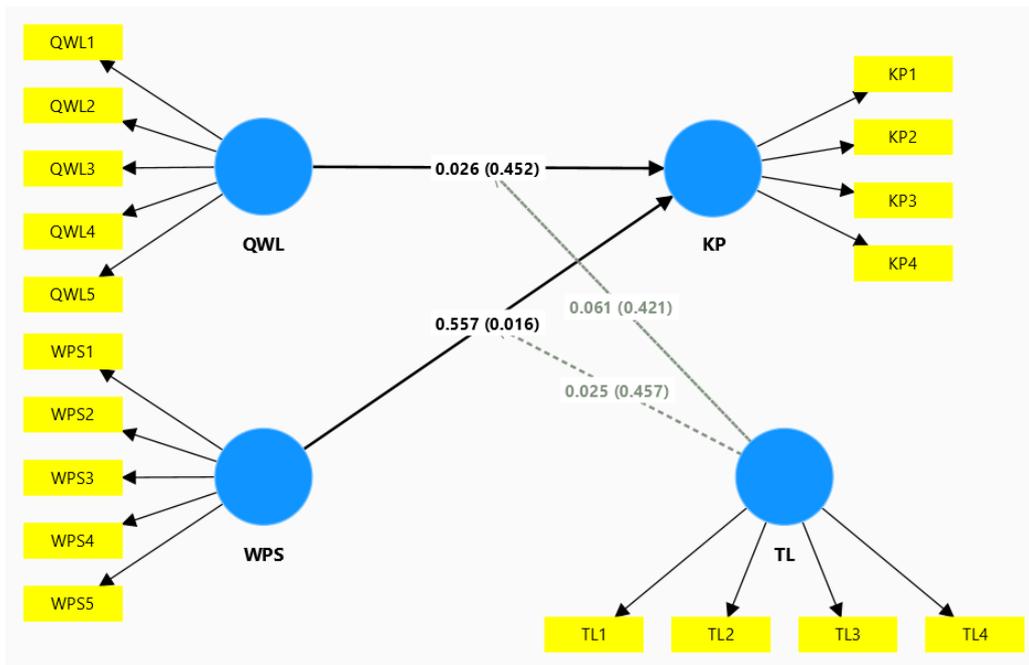
Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a). Apabila

nilai T statistic $< 1,96$ dan P value $> 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (H_0). Pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original sampel (O)</i>	<i>Sampel mean (M)</i>	<i>Standar deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Quality of Worklife (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)</i>	0,026	0,045	0,215	0,121	0,452
<i>Workplace Spirituality (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)</i>	0,557	0,534	0,259	2,155	0,016
<i>Transformational Leadership (Z1) * Quality of Worklife (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)</i>	0,061	0,112	0,308	0,199	0,421
<i>Transformational Leadership (Z1) * Workplace Spirituality (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)</i>	0,025	0,003	0,232	0,107	0,457

Sumber: Data primer yang diolah, 2024



Gambar 4. 3 Model Struktural

Hipotesa umum yang digunakan adalah sebagai berikut:

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Ha : Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

- Jika nilai $T statistic > 1,96$ dan $P value < 0,05$, maka H_0 ditolak
- Jika nilai $T statistic < 1,96$ dan $P value > 0,05$, maka H_0 diterima

Tabel 4. 19 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Path coefficients	$T statistics > 1,96$ $P values < 0,05$	Kesimpulan
H1	Quality of Worklife (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak
H2	Workplace Spirituality (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Signifikan	Diterima
H3	Transformational Leadership (Z1) * Quality of Worklife (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak

H4	<i>Transformational Leadership (Z1) * Workplace Spirituality (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)</i>	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	------------------	---------

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.18 dan kesimpulan hasil uji hipotesis pada tabel 4.19 di atas, maka pengaruh secara parsial dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Hipotesis 1 : *Quality of worklife* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah jika pegawai merasa puas dengan *quality of worklife* maka mereka akan cenderung memiliki semangat dan produktivitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja pegawai. Namun pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel *quality of worklife* memiliki nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,026 dan nilai *T statistic* sebesar 0,121 dengan tingkat signifikansi $0,452 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **ditolak**.

Meskipun *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, pengaruhnya belum cukup signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Salah satu penyebabnya berasal dari indikator kompensasi yang cukup dan adil (QWL1). Meskipun kompensasi dianggap cukup dan adil, hal ini belum tentu mendorong kinerja lebih tinggi tanpa insentif tambahan yang terarah. Pegawai yang merasa bahwa kompensasi dan tunjangan sudah sesuai merasa puas namun tidak terdorong untuk berkontribusi/berkinerja lebih. Selanjutnya pada indikator lingkungan kerja yang aman dan sehat (QWL2), suasana

kerja yang aman dan nyaman memang penting, namun lebih berperan dalam mengurangi stress atau beban kerja dibandingkan meningkatkan kinerja secara langsung.

Ditinjau dari indikator pengembangan kapasitas manusia (QWL3) dapat memberikan manfaat dalam jangka panjang, tetapi tanpa aplikasi yang nyata dalam tugas sehari-hari, peningkatan keterampilan belum tentu berdampak signifikan terhadap kinerja. Demikian pula dengan indikator keamanan di masa yang akan datang (QWL4), perasaan aman terhadap posisi jangka panjang pegawai bisa menciptakan kenyamanan dalam bekerja, namun tidak selalu diiringi dengan dorongan mencapai target kinerja lebih tinggi. Selain itu, indikator hubungan sosial dan interaksi (QWL5) memberikan dampak yang lebih ke arah penciptaan lingkungan kerja yang kondusif daripada peningkatan kinerja secara langsung. Hubungan sosial yang baik antar pegawai di KPw BI Kalimantan Timur menciptakan suasana yang harmonis, tetapi untuk meningkatkan kinerja, mereka memerlukan tujuan yang lebih menantang atau penghargaan berbasis kinerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai juga dapat dianalisis menggunakan teori hierarki kebutuhan Maslow. Maslow menjelaskan bahwa individu memiliki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Pada indikator kompensasi yang cukup dan adil (QWL1) terkait dengan kebutuhan fisiologis dan sebagian kebutuhan penghargaan. Namun, jika kompensasi hanya memenuhi kebutuhan dasar tanpa relevansi dengan aspirasi yang lebih tinggi, kinerja pegawai tidak dapat meningkat secara signifikan. Indikator lingkungan kerja yang aman dan sehat (QWL2) mencerminkan kebutuhan keamanan,

tetapi ketika kebutuhan ini telah terpenuhi, individu cenderung mencari pemenuhan di tingkat lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Namun, jika kebutuhan ini hanya berfungsi sebagai "*hygiene factor*" seperti yang dijelaskan oleh Herzberg, pengaruhnya terhadap kinerja bisa menjadi minimal (Herzberg, 1966). Indikator pengembangan kapasitas manusia (QWL3) berhubungan dengan aktualisasi diri, yaitu tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan, tetapi dampaknya pada kinerja bisa terbatas jika peluang pengembangan dianggap kurang relevan atau tidak diterapkan optimal. Indikator keamanan di masa yang akan datang (QWL4) juga memenuhi kebutuhan keamanan, namun jika pegawai merasa sudah aman, kebutuhan ini dapat kehilangan efek motivasinya yang pada akhirnya akan berdampak kepada kinerja pegawai. Selanjutnya, pada indikator hubungan sosial dan interaksi (QWL5) berhubungan dengan kebutuhan sosial, yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, namun ternyata lingkungan kerja yang harmonis saja tidak cukup berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, meskipun *quality of worklife* secara teoritis mencakup pemenuhan kebutuhan pegawai, indikator yang digunakan dalam penelitian ini lebih menekankan pada tingkat aktualisasi diri yang cenderung tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai terutama pegawai pada level pangkat lapisan bawah. Hal ini juga terkait dengan karakteristik jumlah pegawai di Bank Indonesia yang mengadopsi struktur organisasi piramida, dimana jumlah pegawai lapisan bawah (Pelaksana, Staf, Asisten Manajer) lebih besar dibandingkan dengan jumlah Manajer atau pimpinan di atasnya.

Struktur organisasi piramida yang diterapkan di Bank Indonesia, memiliki implikasi penting terhadap pelaksanaan *quality of worklife*. Dalam struktur seperti ini, upaya untuk memenuhi kebutuhan *quality of worklife* sering kali harus disesuaikan

dengan keragaman posisi dan peran di berbagai tingkatan organisasi. Pegawai di lapisan bawah mungkin lebih berfokus pada kebutuhan mendasar seperti kompensasi yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan rasa keamanan dalam pekerjaan. Sementara itu, pegawai di tingkatan manajerial atau pimpinan cenderung mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengembangan kapasitas manusia dan peluang aktualisasi diri. Akibatnya, pelaksanaan program *quality of worklife* yang terlalu seragam atau tidak mempertimbangkan kebutuhan khas dari setiap lapisan organisasi dapat menghasilkan dampak yang kurang optimal. Struktur piramida ini juga menuntut organisasi untuk memberikan perhatian lebih besar kepada pegawai di lapisan bawah, mengingat jumlah mereka yang lebih dominan, guna menciptakan lingkungan kerja yang secara keseluruhan mendukung kesejahteraan dan produktivitas.

Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *quality of worklife* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga diperlukan pengembangan konsep *quality of worklife* yang lebih tepat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama indikator yang menyentuh langsung kepada pegawai di lapisan bawah.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hermawati et al. (2019) menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan dan belum mampu meningkatkan kinerja SDM pada UMKM Kota Malang, serta penelitian dari Hafizh et al. (2021) yang menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. XYZ. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfiani et al., (2018) yang menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru, serta penelitian dari Gunawan et al., (2023) yang menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BCA Malang.

2) Hipotesis 2 : *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat didasarkan pada konsep bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna bagi pegawai. Pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,557 dan nilai *T statistic* sebesar 2,155 dengan tingkat signifikansi $0,016 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ***workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.** Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* yang dibangun oleh organisasi, maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawainya. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima.**

Pengaruh positif dan signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang spiritual berhasil menciptakan kondisi yang mendukung dan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang tinggi. Ditinjau dari indikator rasa kebersamaan tim (WPS1) misalnya, memungkinkan pegawai merasa saling mendukung dengan rekan kerja, yang menimbulkan kenyamanan dan semangat kolaboratif. Dengan adanya

dukungan antar pegawai, mereka lebih senang bekerja dan cenderung memaksimalkan kinerja mereka karena merasa berada di lingkungan yang harmonis dan inklusif.

Selain itu ditinjau dari indikator keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi (WPS2) juga berperan besar. Pegawai yang merasakan keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat, karena merasa bahwa organisasi menghargai prinsip-prinsip yang penting bagi mereka. Hal ini ditambah dengan indikator rasa kontribusi (WPS3) pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan berdampak langsung bagi masyarakat, membuat pegawai bekerja lebih optimal. Kesadaran bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif di luar organisasi menumbuhkan kebanggaan serta kepuasan, yang mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Selanjutnya ditinjau dari indikator rasa tenang di tempat kerja (WPS4) dan indikator kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual (WPS5), organisasi yang memberikan dukungan terhadap kehidupan batin dan spiritual pegawai menambah kedalaman makna dalam bekerja. Pegawai yang merasakan ketenangan dan kesempatan untuk mengembangkan kehidupan spiritualnya lebih fokus dan menikmati pekerjaannya sehari-hari yang pada akhirnya akan berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Marwan et al., (2019) yang menemukan bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* menyebabkan meningkatnya kinerja perawat di RSUD dr. Chasan Boesoeirie Provinsi Maluku Utara, serta penelitian dari Suryosukmono et al., (2024) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Bengkulu. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al., (2022) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Bupati Deli Serdang.

3) Hipotesis 3 : *Transformational Leadership* Memoderasi hubungan antara *Quality of Worklife* dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah *Transformational leadership* dapat memoderasi pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai yang didasarkan pada pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inspiratif. Namun pada penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,061 dan nilai *T statistic* sebesar 0,199 dengan tingkat signifikansi $0,421 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ***transformational leadership* tidak mampu berperan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai.** Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai **ditolak**.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dapat dikaitkan dengan karakteristik institusi perbankan dan peran *quality of worklife* itu sendiri. Pertama, dalam indikator stimulasi intelektual (TL1) yang menuntut pemimpin untuk mendorong kreativitas dan inovasi, tidak begitu relevan di lingkungan perbankan yang diatur ketat dengan standar operasional prosedur. Dalam kondisi yang sangat teregulasi, kemampuan pegawai untuk menerapkan ide-ide baru cenderung terbatas, sehingga dukungan pemimpin untuk kreativitas tidak cukup memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai. Dengan keterbatasan ruang untuk inovasi indikator stimulasi intelektual kehilangan efektivitasnya dalam konteks ini.

Selanjutnya ditinjau dari indikator pertimbangan individual (TL2) yang menekankan pada pentingnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan aspirasi individual pegawai, juga kurang efektif dalam konteks yang lebih mengutamakan sistem kolektif atau kepatuhan terhadap kebijakan organisasi. Di Bank Indonesia, yang beroperasi dengan struktur dan standar formal, pendekatan yang sangat individual sering kali ter subordinasi pada tujuan tim yang lebih besar. Apalagi beberapa aspek dari *quality of worklife* sudah mengakomodasi kebutuhan individu secara institusional melalui kebijakan-kebijakan kompensasi, pengembangan sdm, dan lingkungan kerja yang aman dan sehat, sehingga perhatian personal dari pemimpin tidak terlalu mempengaruhi hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai.

Selain itu ditinjau dari indikator motivasi inspirasional (TL3) dimana pemimpin diharapkan mampu memberikan semangat dan inspirasi bagi pegawai, terbatas pengaruhnya karena pegawai di sektor perbankan sudah memiliki dorongan

motivasi yang lebih berorientasi pada stabilitas dan keamanan kerja. Ketika *quality of worklife* sudah cukup terjamin, misalnya melalui suasana kehidupan kerja yang aman dan nyaman serta insentif kesejahteraan telah terpenuhi, tambahan motivasi dari pemimpin tidak memberikan dampak yang cukup untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai.

Selanjutnya ditinjau dari indikator pengaruh ideal (TL4) yang menggambarkan pemimpin sebagai panutan bagi pegawai, juga kurang signifikan di lingkungan kerja formal seperti Bank Indonesia. Pegawai di sektor ini cenderung menghargai pemimpin yang berintegritas tinggi dan profesional, tetapi efek ini tidak cukup kuat untuk memoderasi hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai, karena mereka sudah memiliki etos kerja yang didukung oleh aturan yang jelas. Oleh karena itu, meskipun pemimpin dapat menjadi contoh yang baik, pengaruh ini tidak menambah efek *quality of worklife* pada kinerja secara signifikan.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia, di mana jumlah pegawai di lapisan bawah (Pelaksana, Staf, Asisten Manajer) jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah manajer atau pimpinan di atasnya. Dalam struktur seperti ini, pendekatan *transformational leadership* sulit diterapkan secara merata karena jumlah pegawai yang besar di lapisan bawah membutuhkan perhatian, bimbingan, dan motivasi yang lebih intensif. Pada indikator stimulasi intelektual (TL1) yang bertujuan mendorong pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru, tidak terealisasi sepenuhnya jika fokus pekerjaan pegawai di lapisan bawah lebih bersifat operasional dan rutin. Akibatnya, pegawai cenderung kurang terlibat dalam proses inovasi yang diharapkan

oleh pemimpin transformasional. Demikian pula dengan indikator seperti pertimbangan individual (TL2) yang menekankan pada penghargaan atas kebutuhan dan perbedaan individual menjadi sulit diterapkan secara efektif ketika pemimpin harus mengelola banyak pegawai sekaligus. Hal ini dapat mengurangi dampak langsung dari pendekatan transformasional terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, pada indikator motivasi inspirasional (TL3) dan pengaruh ideal (TL4) yang mengandalkan hubungan emosional dan teladan pemimpin mungkin tidak terasa signifikan di lapisan bawah karena hubungan langsung antara pemimpin dan pegawai di tingkat tersebut sering kali terbatas. Struktur piramida cenderung memusatkan interaksi langsung pemimpin transformasional pada lapisan atas, sehingga perannya untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai di lapisan bawah menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa peran *transformational leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang lebih tersegmentasi dan disesuaikan dengan karakteristik tiap lapisan organisasi.

Dalam konteks KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dengan lingkungan yang sangat struktural dan formal, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak mampu memperkuat pengaruh *quality of worklife* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Novitasari et al. (2020) dan Hutagalung et al. (2020) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sdm. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sazly et al., (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pegawai

Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat, serta penelitian oleh Saroni et al., (2023) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur.

4) Hipotesis 4 : *Transformational Leadership* Memoderasi hubungan antara *Workplace Spirituality* dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah *Transformational leadership* dapat memoderasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai didasarkan pada pemimpin yang transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung spiritualitas pegawai. Namun pada penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,025 dan nilai T statistic sebesar 0,107 dengan tingkat signifikansi $0,457 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ***transformational leadership* tidak mampu berperan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai.** Oleh karena itu hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai **ditolak**.

Transformational leadership tidak mampu berperan sebagai variabel moderasi antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa indikator *transformational leadership* yang digunakan pada penelitian ini. Pertama indikator stimulasi intelektual (TL1) yang menuntut pemimpin untuk merangsang pegawai dalam menciptakan ide-ide baru dan menjadi pemecah masalah. Namun, dalam konteks *workplace spirituality*, pegawai sudah memiliki motivasi yang kuat dari

nilai-nilai spiritual yang mereka anut. Ketika pegawai merasa terhubung dengan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka, kebutuhan untuk mendapatkan inspirasi tambahan dari pemimpin menjadi berkurang. Ditinjau dari indikator pertimbangan individual (TL2) yang menekankan pentingnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi individual pegawai. Namun, dalam konteks *workplace spirituality* pegawai sering kali merasa bahwa mereka telah memperoleh dukungan yang cukup dari organisasi. Dalam hal ini, perhatian individual dari pemimpin tidak terlihat berdampak, karena pegawai sudah merasa terhubung secara emosional dengan tujuan dan nilai organisasi.

Selain itu ditinjau dari indikator motivasi inspirasional (TL3) dan indikator pengaruh ideal (TL4) yang berperan dalam menciptakan motivasi dan teladan bagi pegawai. Meskipun pemimpin mampu menginspirasi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi, dalam konteks di mana pegawai sudah memiliki spiritualitas yang kuat, pengaruh tersebut tidak memberikan dampak yang signifikan. Pegawai dengan spiritualitas tinggi cenderung sudah terdorong untuk mencapai tujuan berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai pribadi mereka, tanpa memerlukan dorongan eksternal dari pemimpin.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia. Dimana hierarki yang tegas membatasi fleksibilitas interaksi antara pemimpin dan pegawai. Pada indikator stimulasi intelektual (TL1), ruang eksplorasi ide-ide baru mungkin terhambat karena pengambilan keputusan tersentralisasi di tingkat manajemen atas, sehingga pegawai kurang merasa diberdayakan sebagai *problem solver*. Sementara itu, pada

indikator pertimbangan individual (TL2), jumlah pegawai yang besar di lapisan bawah membuat perhatian personal dari pemimpin sulit terdistribusi secara merata, sehingga kebutuhan individu masing-masing pegawai kurang terpenuhi. Pada indikator motivasi inspirasional (TL3), visi dan misi organisasi yang disampaikan bersifat *top-down*, mengurangi rasa keterlibatan emosional pegawai terhadap tujuan organisasi. Pada indikator pengaruh ideal (TL4), keterbatasan aksesibilitas kepada pemimpin di lapisan atas membuat pegawai di lapisan bawah sulit meniru dedikasi atau komitmen pemimpin. Dalam konteks struktur organisasi piramida ini, hal yang utama adalah bagaimana peran *transformational leadership* dapat diterapkan secara efektif untuk menjangkau semua lapisan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia, dimana nilai-nilai spiritualitas telah terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak mampu memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi et al. (2021) dan Fadilah et al. (2023) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan kinerja sdm. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sazly et al., (2019) dan Saroni et al., (2023) yang menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur. Kemudian memahami sejauh mana peran *transformational leadership* dalam memoderasi pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. *Quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *quality of worklife* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, struktur organisasi piramida yang diterapkan di Bank Indonesia, memiliki implikasi penting terhadap pelaksanaan *quality of worklife*. Pegawai di lapisan bawah mungkin lebih berfokus pada kebutuhan mendasar seperti kompensasi yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan rasa keamanan dalam pekerjaan. Sementara pegawai di tingkatan manajerial atau pimpinan cenderung mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengembangan kapasitas manusia dan peluang aktualisasi diri. Akibatnya, pelaksanaan program *quality of worklife* yang terlalu seragam atau tidak mempertimbangkan kebutuhan khas dari setiap lapisan organisasi dapat

menghasilkan dampak yang kurang optimal. Struktur piramida ini juga menuntut organisasi untuk memberikan perhatian lebih besar kepada pegawai di lapisan bawah, mengingat jumlah mereka yang lebih dominan. Sehingga diperlukan pengembangan konsep *quality of worklife* yang lebih tepat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama indikator yang menyentuh langsung kepada pegawai di lapisan bawah.

2. *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang spiritual berhasil menciptakan kondisi yang mendukung dan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang tinggi.
3. *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dengan lingkungan yang sangat struktural dan formal, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak cukup untuk memperkuat pengaruh *quality of worklife* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian dapat dikaitkan dengan karakteristik institusi perbankan dan peran *quality of*

worklife. Dimana pegawai di sektor perbankan cenderung sudah memiliki etos kerja yang didukung oleh aturan yang jelas dan ketat, kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, serta pegawai di sektor perbankan sudah memiliki dorongan motivasi yang lebih berorientasi pada stabilitas dan keamanan bekerja. Selain itu hasil ini juga dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia. Dalam struktur seperti ini, pendekatan *transformational leadership* sulit diterapkan secara merata karena jumlah pegawai yang besar di lapisan bawah membutuhkan perhatian, bimbingan, dan motivasi yang lebih intensif. Struktur piramida cenderung memusatkan interaksi langsung pemimpin transformasional pada lapisan atas, sehingga perannya untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai di lapisan bawah menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa peran *transformational leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang lebih tersegmentasi dan disesuaikan dengan karakteristik tiap lapisan organisasi.

4. *Transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia, dimana nilai-nilai spiritualitas telah terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak berhasil memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai. Pegawai dengan spiritualitas tinggi cenderung sudah terdorong untuk mencapai tujuan berdasarkan keyakinan dan

nilai-nilai pribadi mereka, tanpa memerlukan dorongan eksternal dari pemimpin. Selain itu hasil penelitian ini dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia, dimana hierarki yang tegas membatasi fleksibilitas interaksi antara pemimpin dan pegawai. Dalam konteks struktur organisasi piramida ini, hal yang utama adalah bagaimana peran *transformational leadership* dapat diterapkan secara efektif untuk menjangkau semua lapisan organisasi.

5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai *quality of worklife*, *workplace spirituality*, *transformational leadership*, dan kinerja pegawai dengan menguji hubungan antar variabel-variabel tersebut dalam konteks manajemen sumber daya manusia di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur.

Penelitian ini menemukan bahwa Variabel *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung hasil penelitian dari Marwan et al. (2019) dan Suryosukmono et al. (2024) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur.

Variabel *quality of worklife* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari yang dilakukan oleh

Hermawati et al. (2019) dan Hafizh et al. (2021) menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan dan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel *transformational leadership* belum mampu menjadi variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Peran variabel *transformational leadership* sebagai variabel moderasi walaupun memiliki pengaruh yang positif, namun tidak signifikan sehingga tidak mampu memperkuat hubungan antar variabel, hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Novitasari et al. (2020), Hutagalung et al. (2020), Baihaqi et al. (2021) dan Fadilah et al. (2023) yang menemukan bahwa variabel *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan kinerja sdm.

5.3 Implikasi Manajerial

Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa peneliti usulkan adalah kebijakan manajerial fokus terhadap seluruh indikator *workplace spirituality* sesuai dengan temuan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun usulan peneliti sebagai berikut:

1. Pada indikator rasa kebersamaan tim (WPS1), manajemen dapat memperkuat rasa kebersamaan dengan rutin mengadakan kegiatan tim secara berkala, seperti acara *team building* atau diskusi informal, untuk mendorong interaksi positif dan dukungan antar pegawai. Program seperti mentoring atau kolaborasi antar divisi juga bisa membantu menjaga dan meningkatkan kebersamaan, sehingga pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.
2. Pada indikator keselarasan nilai-nilai organisasi dan individu (WPS2), manajemen dapat meninjau ulang komunikasi dan implementasi nilai-nilai

organisasi, memastikan bahwa nilai-nilai ini bukan hanya ditetapkan secara formal, tetapi juga dapat diterapkan dalam praktik pekerjaan sehari-hari. Ketika pegawai merasa selaras dengan visi dan nilai organisasi, mereka lebih cenderung bekerja dengan dedikasi yang tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong tercapainya tujuan organisasi.

3. Pada indikator rasa kontribusi (WPS3), manajemen dapat memperkuat rasa kontribusi ini dengan memberikan ruang seluas-luasnya bagi pegawai untuk terlibat dalam proyek atau inisiatif strategis yang berdampak pada tujuan organisasi. Dengan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai dan dampak, pegawai cenderung termotivasi untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi lebih optimal, sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.
4. Pada indikator rasa tenang di tempat kerja (WPS4), manajemen menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan minim stres dengan mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kenyamanan pribadi. Manajemen bisa mempertimbangkan kebijakan *work-life balance* seperti jam kerja fleksibel atau opsi bekerja dari rumah (WFH) pada hari-hari tertentu. Selain itu, menyediakan ruang untuk relaksasi di kantor akan membantu meningkatkan suasana kerja yang positif.
5. Terakhir pada indikator kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual (WPS5), manajemen dapat mendukung kehidupan spiritual pegawai dengan menyediakan fasilitas atau waktu untuk ibadah, serta memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk menjalankan kegiatan yang mendukung kesejahteraan batin. Aktivitas seperti sesi refleksi, kelas *mindfulness*, atau kegiatan sosial

dapat memperkuat kesejahteraan spiritual pegawai, sehingga mereka bisa menemukan makna lebih dalam dari pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan berkinerja lebih tinggi.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan dapat diperbaiki pada penelitian mendatang. Berikut beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini:

1. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *quality of worklife* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel *transformational leadership* tidak mampu menjadi variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antar variabel menjadi peluang untuk penelitian selanjutnya.
2. Jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini yang terbatas, yaitu 1 kantor perwakilan Bank Indonesia dengan jumlah 48 responden.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil dan keterbatasan dalam penelitian ini, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel *quality of worklife* dapat diganti menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, atau tetap menggunakan variabel *quality of worklife* namun mengganti lokasi penelitian dengan lokasi yang memiliki karakteristik berbeda dengan Bank Indonesia. Selanjutnya variabel *transformational leadership* yang belum mampu menjadi variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara variabel *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai dapat diganti dengan variabel lainnya.

2. Memperluas populasi dan sampel penelitian menjadi seluruh kantor perwakilan Bank Indonesia di wilayah Pulau Kalimantan yang berjumlah 6 kantor perwakilan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alfa, A. A. G., Rachmatin, D., & Agustina, F. (2017). Analisis Pengaruh Faktor Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square. *Eureka Matika*, 5(2), 59–71. <https://doi.org/10.1109/IRMMW-THz.2014.6956015>
- Alfani, M. H. (2018). Analisis pengaruh quality of work life (qwl) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 1(1), 1-13.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. doi:10.1177/105649260092008
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi:10.1002/job.283
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), 10-22.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bora, B., Gopalkrishna, S., & Kumar, V. (2015). "Quality of Work Life as a Predictor of Organizational Outcomes: A Study Among Employees of a Leading Steel Manufacturing Organization in India." *Journal of Business and Management*, 17(6), 34-41.
- Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z. S., & Ali, H. F. (2019). Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment: The Moderating Role of Work-Life Balance. *Journal of Business and Economics*, 11(1), 52-71. doi:10.22059/JBES.2019.261812.152
- da Silva Timossi, L., Pedroso, B., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2008, October). Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. In *XIV Intenational Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais>.
- Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). The impact of work life balance and quality of work life on employee job satisfaction and performance. *Journal of Management*, 35(4), 25-45.

- Dierendonck, D., & Dijkstra, M.T.M. (2012). "The Role of the Follower in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Importance of Lived Spirituality." *Leadership Quarterly*, 23(5), 890-901. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.05.004.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58.
- Emmanuel, O. O., & Ibeawuchi, F. N. (2015). *Introduction to Research Methodology*. Lagos: West African Publishers.
- Fadilah, M. A., Edward, E., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 34-46.
- Fanggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Yunizar. (2019). The effect of workplace spirituality on job satisfaction and performance: An empirical study of hotel employees in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 130-141.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris (Edisi 2)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, S. I., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 9(1), 1-12.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Harrington, W.J., Preziosi, R.C., & Gooden, D.J. (2001). "Perceptions of Workplace Spirituality among Professionals and Executives." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 155-163.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudyono, R. N., ... & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311-326.

- Iqbal, Q., & Hassan, M. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808. doi:10.1080/23311975.2016.1189808
- Javanmard, H., Nami, A., & Haraghi, M. (2014). Survey the relationship between job satisfaction and workplace spirituality. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 3(6), 68-75.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2020). "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms." *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Liyas, N. (2018). Leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 309-321. doi:10.1177/1548051818771735
- Mahardika, I. W. P., Riana, G., & Subudi, M. (2016). efek moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh personality terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(6), 1679-1702.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marwan, M., Rajak, A., & Abubakar, M. R. (2019). The effect of spirituality in the workplace and quality of work life on nurses performance in regional general hospital dr. Chasan Boesoerie of North Maluku. *Managemant Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 1-35.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- Mazloui, A., Arastoo, A.A., & Kazemi, Z. (2014). "Quality of Work Life Assessment Among Nurses in Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences." *Iranian Journal of Public Health*, 43(4), 446-450.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (1999). Spirituality and the organization: Implications for the employee and the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-232. doi:10.1108/09534819910273793

- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447. doi:10.1108/09534810310484172
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality supervisors' work attitudes and behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 957-979. doi:10.1108/IJCHM-08-2016-0453
- Mitroff, I.I., & Denton, E.A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. Jossey-Bass.
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2017). Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Kovarian dengan LISREL dan AMOS untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Salemba Empat.
- Natalia, E., Hoyyi, A., & Santoso, R. (2017). Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap pelayanan Publik Menggunakan Pendekatan Partial Least Square (PLS) (Studi Kasus: Badan Arsip dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Gaussian*, 6(3), 313–323.
- Nazir, U., Qureshi, T. M., Shafaat, T., & Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16. doi:10.1108/02683949410070151
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84-99.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2021). Effect of workplace spirituality on perceived organizational support and job performance among university administrative employees. *Contemporary Management Research*, 17(2), 127-155.
- Oktaviani, H. (2018). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap turnover intention melalui organizational commitment sebagai variabel intervening pada pt berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58-72.
- Oler, D.S. (2004). "The Influence of Religiosity and Spirituality on Workplace Practices and Trust Levels Between Leaders and Followers in Food Service and Nutrition Directors." *Journal of Religion and Business Ethics*, 12(3), 1-21.
- Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry. *Organizations and markets in emerging economies*, 4(08), 42-63.

- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: Examining the relationship and mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 12-28.
- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of work life on employees job involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268.
- Robbins, S.P. (2016). *Organizational Behavior*. 16th Edition. Pearson Education.
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh WFH dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 8(3), 251-269.
- Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Jurnal Perspektif*, 17(2), 184-194.
- Siregar, A. J., & Rambe, M. F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pada Pegawai Kantor Bupati Deli Serdang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 293-309.
- Sugiono, S., & Nurjalil, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit. *Indonesian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(1), 27-36.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryosukmono, G. (2024). PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 21(1), 40-48.
- Šverko, B., & Galić, Z. (2014). "Quality of Work Life and Work Motivation." *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 200-220.
- Umam, M. R. K., & Auliya, Z. F. (2018). Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality Dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 5(1), 23-50.
- Umar, H., Ahmadi, S., & Purwanto, B. (2011). *Quality of Work Life: Towards a Happier Workforce*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial (Edisi 2)*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Usman, I. (2022). Meneliti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1178-1192.

Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017

