

**PERAN *SPIRITUAL MOTIVATION* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI  
KALIMANTAN TIMUR**

**TESIS**



**Disusun Oleh:**

**Muhammad Riza Wahyuddin**

**20402300256**

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

**2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PERAN *SPIRITUAL MOTIVATION* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI  
KALIMANTAN TIMUR**

Disusun Oleh :

Muhammad Riza Wahyuddin

NIM 20402300256

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan sidang Panitia Proposal Ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Januari 2025



(Prof. Widodo, S.E., M.Si)

## HALAMAN PERSETUJUAN

### Peran *spiritual motivation* terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur

Disusun Oleh :  
Muhammad Riza Wahyuddin  
NIM.20402300256

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 25 Januari 2025

#### Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



**Prof. Widodo, S.E., M.Si**  
NIK.210499045

Penguji I



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

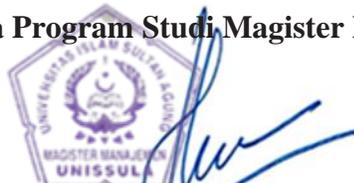
Penguji II



**Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M**  
NIK.210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 25 Januari 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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

## PERNYATAAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Riza Wahyuddin

NIM : 20402300256

Program studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Peran spiritual motivation terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 25 Januari 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



**Prof. Widodo, S.E., M.Si**  
NIK.210499045

**Muhammad Riza Wahyuddin**  
NIM 20402300256

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Riza Wahyuddin

NIM : 20402300256

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**Peran *spiritual motivation* terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Perwakilan  
Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur.**

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.00000000

Semarang, 25 Januari 2025

Yang Menyatakan,



Muhammad Riza Wahyuddin

NIM. 20402300256

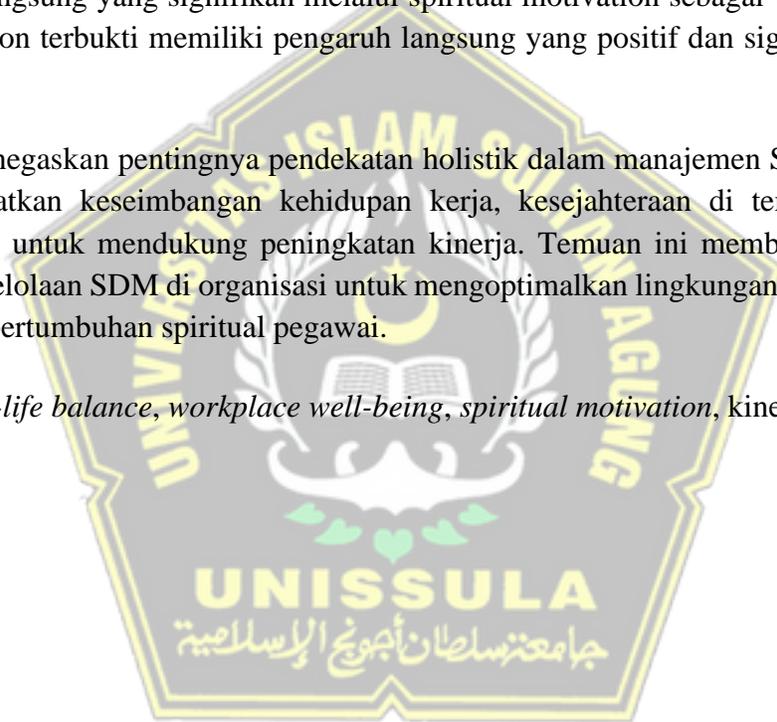
## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *workplace well-being* terhadap *spiritual motivation* dan dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang melibatkan 48 responden. Analisis data dilakukan menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *workplace well-being* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja SDM, tetapi keduanya memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *spiritual motivation* sebagai variabel mediasi. *Spiritual motivation* terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen SDM, khususnya dengan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan di tempat kerja, dan motivasi spiritual untuk mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM di organisasi untuk mengoptimalkan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pertumbuhan spiritual pegawai.

Kata kunci: *work-life balance*, *workplace well-being*, *spiritual motivation*, kinerja SDM



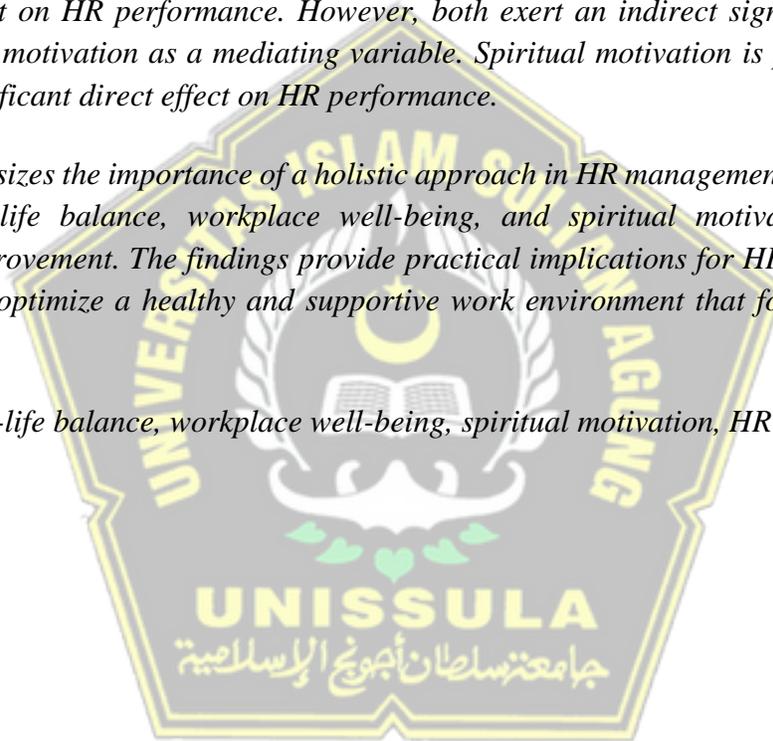
## ABSTRACT

*This study aims to analyze the impact of work-life balance and workplace well-being on spiritual motivation and its effect on the performance of human resources (HR) at the Representative Office of Bank Indonesia in East Kalimantan Province. A quantitative method was employed, with data collected through questionnaires distributed to 48 respondents. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Squares (PLS).*

*The findings reveal that work-life balance and workplace well-being do not have a direct significant impact on HR performance. However, both exert an indirect significant influence through spiritual motivation as a mediating variable. Spiritual motivation is proven to have a positive and significant direct effect on HR performance.*

*This study emphasizes the importance of a holistic approach in HR management, particularly by enhancing work-life balance, workplace well-being, and spiritual motivation to support performance improvement. The findings provide practical implications for HR management in organizations to optimize a healthy and supportive work environment that fosters employees' spiritual growth.*

**Keywords:** *work-life balance, workplace well-being, spiritual motivation, HR performance*



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan Karunianya telah mengizinkan penulis menyelesaikan proposal tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang (Unissula) yang berjudul “Peran Spiritual Motivation Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur”.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.SI. selaku Ketua Program Magister Manajemen yang telah banyak meluangkan waktu dan sangat sabar memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi bagi penulis sehingga terwujudnya tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.SI, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan sangat sabar memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi bagi penulis sehingga terwujudnya tesis ini.
3. Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si dan Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M sebagai penguji I dan II yang memonitor dan menanyakan perkembangan dan memberi semangat dalam penyelesaian dan kesempurnaan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) untuk dukungan materi tenaga, semangat yang diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi.
5. Kedua orang tua, Istri, anak-anak saya yang telah memberikan dukungan serta motivasi selama penulis melakukan penelitian ini.
6. Rekan-rekan saya semua di Magister Manajemen Angkatan 79, khususnya kelas MM 79B.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkenan memberikan bantuan atas selesainya tesis ini, kiranya Allah yang akan membalas kebaikan saudara semua.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh sebab itu kritik dan saran sangat dibutuhkan sebagai masukan untuk mengembangkan tesis ini.

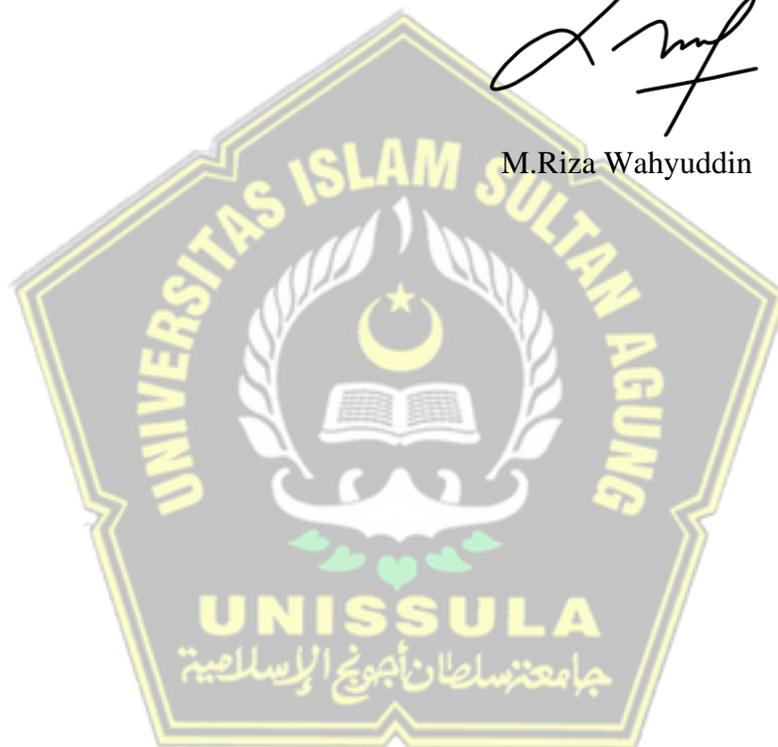
Akhir kata dengan segala kerendahan hati, semoga dibalik ketidak sempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 25 Januari 2025

Yang menyatakan,



M.Riza Wahyuddin



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kinerja Sumber daya Manusia .....	6
2.2 <i>Work Life Balance</i> .....	8
2.3 Pengukuran <i>Work Life Balance</i> .....	10
2.4 <i>Workplace Wellbeing</i> .....	11
2.5 <i>Spiritual Motivation</i> .....	13
2.6 Kerangka Penelitian.....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>18</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	18
3.2 Sumber data.....	19

3.3 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.4 Variabel dan Indikator .....	20
3.5 Populasi dan teknik sampling.....	21
3.6 Teknik Analisis.....	21
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
<b>DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
4.1 Karakteristik Responden .....	26
4.2 Deskripsi Variabel.....	28
4.3 Variabel <i>Worklife Balance</i> .....	29
4.4 Variabel <i>Workplace Well-being</i> .....	30
4.5 Variabel <i>Spiritual Motivation</i> .....	31
4.6 Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	32
4.7 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	33
4.8 Evaluasi <i>Inner Model (Structural Model Assessment)</i> .....	42
4.9 Pengujian Hipotesis.....	51
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>59</b>
5.1 Simpulan.....	59
5.2 Implikasi Manajerial.....	62
5.3 Implikasi Teori .....	65
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>73</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai Kinerja KPwBI Provinsi Kalimantan Timur .....	3
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	26
Tabel 4. 2 Usia Responden .....	26
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir.....	27
Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir.....	27
Tabel 4. 5 Nilai Skor dan Kategori .....	28
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Worklife Balance</i> .....	29
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Workplace Well-Being</i> .....	30
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel <i>Spiritual Motivation</i> .....	31
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM.....	32
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Outer Loading.....	33
Tabel 4. 11 Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	36
Tabel 4. 12 Hasil <i>Fornell-Larcker criterion</i> .....	38
Tabel 4. 13 Hasil uji <i>cross loading</i> .....	39
Tabel 4. 14 Hasil <i>heterotrait monotrait raiton</i> (HTMT) .....	41
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Nilai VIF.....	43
Tabel 4. 16 Nilai <i>Path Coefficient</i> dan <i>T Value</i> .....	45
Tabel 4. 17 Nilai Path dan <i>T Value Indirect Effect</i> .....	46
Tabel 4. 18 Hasil Nilai <i>R-Square</i> .....	47
Tabel 4. 19 Nilai <i>F-Square</i> .....	48
Tabel 4. 20 Hasil pengujian <i>Q2</i> .....	50
Tabel 4. 21 Hasil Uji SRMR.....	50

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Hasil Pengujian Outer Loading .....	35
--	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	73
--	----



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan kerja yang modern membuat kesejahteraan pegawai (*workplace well-being*) dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) telah menjadi dua isu penting yang tidak hanya mempengaruhi kepuasan dan kebahagiaan pegawai, tetapi juga kinerja mereka secara keseluruhan. Seiring dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan tekanan untuk mencapai target, banyak organisasi mulai menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Berdasarkan teori yang didefinisikan oleh Slemep et al. (2015), *Workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja merupakan sebuah kesejahteraan ditempat kerja yang bisa memberikan pengaruh positif maupun negatif ditempat kerja serta kepuasan dalam bekerja. Hudin & Budiani (2021) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel *workplace well-being* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa *workplace well-being* atau kesejahteraan karyawan di tempat kerja, sejalan dengan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja para karyawan. kesejahteraan karyawan di tempat kerja atau *workplace well-being* mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut juga disebutkan bahwasannya salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan agar karyawan bertahan di perusahaan dengan kinerja yang baik adalah dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Budaya kerja yang mendukung *worklife balance* juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya ini memungkinkan pegawai untuk menyeimbangkan

tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres dan kelelahan, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih loyal dan produktif. Pengaruh *work life balance* dalam optimalisasi kinerja karyawan telah dibuktikan oleh Rahmadani et al. (2023), Putri & Frianto (2023), Muliawati & Frianto (2020), Bataineh (2019) dan Dousin et al. (2019), menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan puas dengan keseimbangan kehidupan kerja mereka, hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka (Gultom & Liyas, 2023).

Penelitian Gultom & Liyas (2023) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja namun pada penelitian Nurshoimah et al. (2023), *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* pada hubungan *Work Life Balance* terhadap kinerja. Namun Penelitian Hudin & Budiani (2021)) *workplace well-being* atau kesejahteraan karyawan di tempat kerja, berpengaruh dengan kinerja para karyawan. Penelitian Pratiwi & Davina (2023) menemukan tidak adanya pengaruh langsung antara kesejahteraan di tempat kerja dan kinerja. Hal ini juga menunjukkan adanya *research gap* pada hubungan *Workplace well being* terhadap kinerja.

Penelitian oleh Chiu et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi spiritual, meskipun penting, mungkin tidak selalu berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Konteks kerja dan karakteristik individu memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja.

Penelitian Singgih S (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi spiritual dan kinerja pegawai. Pegawai yang didorong oleh motivasi spiritual

seringkali menunjukkan peningkatan dalam produktivitas dan komitmen terhadap pekerjaan mereka. Belum ada penelitian yang secara khusus membahas dampak kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well being*) dan *work life balance* terhadap kinerja, dengan *relegius motivation* sebagai variabel mediasi.

Selain itu, *Spiritual motivation* telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi cara pegawai bekerja dan berinteraksi di tempat kerja. Berdasarkan penelitian Yuniarti & Susanto (2022) menemukan bahwa motivasi spiritual berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja pegawai. *Spiritual motivation* dapat memberikan makna dan tujuan yang lebih dalam pada pekerjaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki *spiritual motivation* yang kuat mungkin lebih termotivasi untuk bekerja dengan integritas, etika, dan dedikasi yang tinggi.

Nilai kinerja satuan kerja di Bank Indonesia terbagi dalam 3 kategori yakni : *Below*, *Meet*, dan *Exceed*. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur mengalami kenaikan nilai kinerja pada tahun 2023 di bandingkan dengan pada tahun sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1 Nilai Kinerja KPwBI 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

Sumber : Data Primer yang di olah, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai kinerja KPwBI Provinsi Kalimantan Timur telah mencapai nilai *exceed* pada tahun 2023 lebih baik dibandingkan dari tahun sebelumnya namun 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 dirasa belum maksimal sehingga perlu 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. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, diperlukan berbagai macam strategi diantaranya penerapan budaya *work life balance*, adanya kesejahteraan di tempat kerja, yang didukung oleh *spiritual motivation*. Oleh karena itu, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**Peran *Spiritual Motivation* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui 3 variabel yaitu *work life balance*, *workplace well being*, dan *spiritual motivation* ?
- b. Bagaimana hubungan *work life balance*, *workplace well being* dan *spiritual motivation* terhadap kinerja SDM ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk membuktikan dan menganalisa, yakni:

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *work life balance* dan *workplace well being* terhadap *spiritual motivation*.

- b. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *work life balance*, *workplace well being* dan *spiritual motivation* terhadap kinerja SDM.

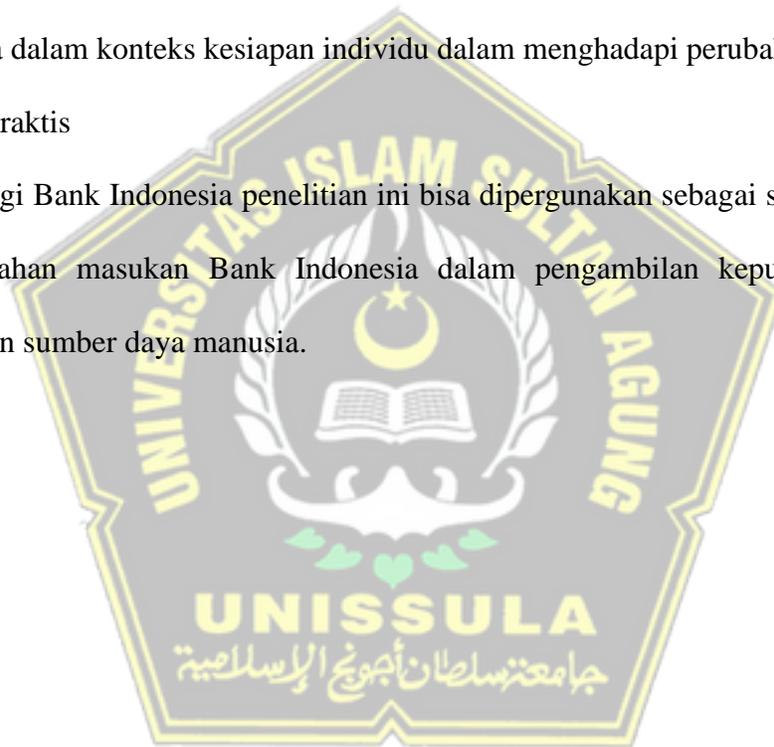
#### 1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Secara Teori

Mengembangkan kebijakan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada *work life balance*, *workplace well being* dan kinerja pegawai yang dapat berkontribusi pada perkembangan pengetahuan dan pemahaman di berbagai bidang, khususnya dalam konteks kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

- b. Manfaat Praktis

Bagi Bank Indonesia penelitian ini bisa dipergunakan sebagai sumber informasi dan tambahan masukan Bank Indonesia dalam pengambilan keputusan mengenai manajemen sumber daya manusia.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja Sumber daya Manusia

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins & Judge (2016) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan berdasarkan Rivai (2009), kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Robbins (2016), kinerja pegawai diukur berdasarkan beberapa dimensi yang menggambarkan bagaimana seorang individu mencapai tujuan pekerjaan mereka. Robbins mengidentifikasi beberapa indikator utama kinerja pegawai yang relevan dalam konteks organisasi, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan

Mengukur jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Hal ini meliputi seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan target yang ditetapkan.

## 2. Kualitas Pekerjaan

Mengukur tingkat akurasi, ketepatan, dan kesesuaian hasil kerja pegawai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Pekerjaan berkualitas tinggi tidak hanya diselesaikan tepat waktu tetapi juga memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

## 3. Ketepatan Waktu

Mengukur sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu menunjukkan manajemen waktu yang baik dan kemampuan pegawai untuk bekerja secara efisien dalam batas waktu yang diberikan.

## 4. Efektivitas

Mengukur sejauh mana pegawai menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas mencakup bagaimana pegawai menggunakan alat, teknologi, dan metode yang ada untuk mencapai hasil yang maksimal dengan sumber daya yang minimal.

## 5. Kemampuan Untuk Bekerja Sama

Mengukur kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan berkolaborasi dalam lingkungan tim. Kemampuan bekerja sama erat kaitannya dengan dinamika kerja tim dan hasil kerja kolektif.

Bank Indonesia melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai berdasarkan capaian atas indikator kinerja individu yang disusun oleh masing-masing pegawai. Indikator Kinerja Individu (IKI) disusun mengacu kepada Indeks Capaian Kinerja (ICK) di satuan kerja. Ketika Indeks Capaian Kinerja (ICK) telah 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 *Work Life Balance*

Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *work-life balance* yang baik dapat dicapai ketika seseorang dapat memenuhi semua tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Anugrah & Priyambodo, 2021). Keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi semakin penting di era globalisasi saat ini. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah menyebabkan perubahan yang signifikan pada dunia kerja. Pekerja dituntut untuk lebih produktif dan fleksibel, sehingga sering kali harus bekerja lembur atau bekerja dari jarak jauh. Perubahan ini dapat menimbulkan konflik antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan (Hafid & Prasetio, 2017). Fisher et al. (2009) mengatakan jika *work life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu :

### 1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Indikator yang dapat menggambarkan dimensi tersebut adalah Waktu yang meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan

dengan waktu yang untuk aktivitas diluar kerja. bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *PLIW (Personal Life Interference With Work)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Indikator yang dapat menggambarkan dimensi ini adalah masalah didalam kehidupan pribadinya yang berujung munculnya Perilaku yang meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan Hal ini berdasarkan keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. indikator yang menggambarkan dimensi ini adalah emosional yang bersifat Ketegangan yang meliputi kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas, dan kesenangan pribadi dan sulit mempertahankan atensi dan juga apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Indikator yang bisa menggambarkan dimensi ini adalah keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

### 2.3 Pengukuran *Work Life Balance*

Berikut adalah beberapa aspek pengukuran yang dikemukakan oleh McDonald & Bradley (2005) bagi individu yang ingin mengukur *work life balance*, yaitu :

a) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Merupakan salah satu aspek yang membentuk suatu keseimbangan atau kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk bekerja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga.

b) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Membentuk pada psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga dan karir dan komitmennya terhadap keputusan yang dipilih terhadap *work life balance*. Keterlibatan psikologis ini berperan penting dalam keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadinya suatu konflik dan kebingungan dalam melaksanakan tiga keseimbangan tersebut.

c) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Membentuk tingkat kepuasan individu dalam keseimbangannya terhadap diri sendiri, keluarga, dan karir. Kepuasan terhadap berhasil atau tidaknya individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

*Work-life balance* merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi atau keluarga dengan cara yang memadai, sehingga mencapai keseimbangan antara keduanya. Ini mencakup bagaimana individu mengatur waktu dan energi mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. WLB biasanya melibatkan beberapa dimensi, termasuk fleksibilitas kerja, dukungan perusahaan untuk tanggung jawab keluarga, dan kemampuan untuk memisahkan waktu kerja dari waktu pribadi.

Kinerja pegawai mengacu pada seberapa baik individu menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Ini bisa diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, dan pencapaian tujuan. Kinerja pegawai seringkali melibatkan aspek-aspek seperti efektivitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap tim dan organisasi.

Penelitian Rahmadani (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

***H1 : Work Life Balance berpengaruh positif terhadap kinerja SDM***

#### **2.4 Workplace Wellbeing**

*Workplace well-being* adalah komponen yang paling dekat hubungannya dengan pekerja dan lingkungan kerja karena pekerja menghabiskan sebagian besar waktunya di lingkungan kerja. Page (2005) mendefinisikan *workplace wellbeing* sebagai kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai yang dipengaruhi oleh adanya kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya. Page (2005) juga menjelaskan bahwa *workplace well-being* ini terdiri dari perasaan pekerja secara umum (core affect) dan nilai kerja (work values) atau aspek-aspek penting yang ada dalam pekerjaannya. Ahli lain menjelaskan bahwa *workplace well-being* mencakup pengukuran terhadap kesejahteraan berdasarkan pengalaman hidup dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan (Danna & Griffin, 1999).

Tempat kerja yang sehat sangat penting untuk kesehatan fisik dan psikologis semua pegawai layanan publik, karena itu memungkinkan mereka untuk membawa yang terbaik dari beragam bakat, keterampilan, dan energi mereka saat mereka memberikan layanan (Undang-undang nomor 18 Tahun 2014). *Workplace well-being* memiliki 4 dimensi yaitu (Parker & Hyett, 2011):

a) *Work satisfaction*

*Work satisfaction* merupakan sebuah keadaan individu memandang pekerjaan sebuah alat untuk pemenuhan kebutuhan dan dapat meningkatkan rasa harga diri serta menemukan makna pada pekerjaan yang dilakukan.

b) *Organizational respect for the employee*

*Organizational respect for the employee* untuk melihat bagaimana keadaan organisasi dalam mempekerjakan karyawan, seperti apakah atasan orang yang dapat dipercaya, etika dan cara perlakuan organisasi memperlakukan karyawan.

c) *Employer care*

*Employer care* untuk melihat kondisi hubungan pada organisasi terutama hubungan atasan dan bawahan, seperti kepedulian atasan, ketersediaan atasan untuk mendengarkan, dan sikap atasan terhadap bawahan.

d) *Intrusion work into private life*

*Intrusion work into private life* mengacu pada kondisi individu pada bekerja, seperti tekanan, stres, kesulitan pencapaian target dan waktu luang yang dimiliki karyawan diluar jam bekerja.

*Workplace well-being* memiliki dampak yang signifikan dan menyeluruh terhadap kinerja pegawai, mempengaruhi hampir semua aspek dari produktivitas hingga inovasi. Kesejahteraan yang optimal, yang mencakup kesehatan mental yang baik, kondisi fisik yang nyaman, dukungan sosial yang memadai, dan kesempatan pengembangan diri, secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa baik secara emosional dan fisik, mereka mampu menangani tekanan dengan lebih baik, mengurangi stres, dan mengatasi kelelahan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan konsentrasi, efisiensi, dan kualitas

kerja. Dukungan sosial yang solid dari manajer dan rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang memperkuat kepuasan kerja dan mengurangi konflik, sehingga meningkatkan produktivitas. Selain itu, kesejahteraan yang baik mendorong loyalitas pegawai, yang mengarah pada retensi yang lebih tinggi dan mengurangi biaya terkait dengan perekrutan dan pelatihan. Pegawai yang loyal dan terlibat cenderung lebih proaktif dan inovatif, menawarkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan proses kerja dan produk perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam kesejahteraan pegawai tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga secara langsung memperkuat kinerja dan daya saing organisasi, memastikan keberhasilan jangka panjang dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian Putri S (2022) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *workplace well-being* dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa memiliki kesejahteraan yang baik di tempat kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

## ***H2 : Workplace well-being berpengaruh positif terhadap kinerja SDM***

### **2.5 Spiritual Motivation**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yaitu “*movere*” yang artinya “menggerakkan” (*to move*) (Zamzam & Aravik, 2016). Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang yang satu dengan yang lainnya (Priyono & Marnis, 2008). Definisi lain dari motivasi menurut Stephen P. Khobbins dan Marry Coulter sebagaimana dikutip Winardi (2008) bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya dalam mencapai tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Winardi, 2008). Sedangkan menurut Handoko

(2014), Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja pada diri seseorang (Karyawan) yang melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi spiritual merupakan dorongan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Tuhan yang akan meminta pertanggung jawaban manusia atas segala sesuatu yang dikerjakan dan diperbuatnya di dunia. Motivasi inilah yang mampu mendorong manusia untuk melakukan perbuatan apa saja, asalkan sesuai dengan syariat yang diberikannya Irma (2019).

Selama ini, banyak orang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi tanpa memikirkan akan akhirat kelak yang kekal abadi. Selanjutnya, Ruwiyanto & Wiyarni (2023) menjelaskan bahwa motivasi spiritual terbagi menjadi tiga :

#### 1. Motivasi Akidah

Adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Motivasi akidah tersebut merupakan sikap intrinsik. Dimensi akidah ini menunjukkan pada seberapa besar tingkat keyakinan manusia terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan dogmatic. Ini dimensi keimanan mencakup iman kepada Allah, para Malaikat, Rasul-Rasul, kitab Allah, surga dan neraka,serta *qadha* dan *qadar*. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul.

## 2. Motivasi Ibadah

Merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa, dan puasa. Ibadah selalu bertitik tolak dari aqidah. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, Ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Muamalat merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dengan benda atau materi.

## 3. Motivasi Muamalat

Merupakan motivasi yang mengatur kebutuhan manusia seperti: kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam. Oleh karenanya manusia diharapkan dapat bekerja dan berproduksi sebagai bagian dari muamalat menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*.

Disimpulkan bahwa tuntutan akan kebutuhan spiritual begitu mendesak bagi kemanusiaan universal sehingga dalam persoalan-persoalan yang paling sederhana sekalipun harus diupayakan tetap menuju pada alur spiritualitas. Oleh karenanya kajian motivasi spiritual sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja yang religius. Dengan demikian *spiritual motivation* memiliki hubungan dengan kinerja pegawai.

Penelitian Irma (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi spiritual dan kinerja pegawai. Pegawai yang didorong oleh motivasi spiritual seringkali menunjukkan peningkatan dalam produktivitas dan komitmen terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian maka :

***H3: Spiritual motivation berpengaruh positif terhadap kinerja SDM***

Seorang profesional yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif, kreatif, dan termotivasi. Mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif karena mereka memiliki energi dan fokus yang cukup. Selain itu, memiliki waktu untuk beristirahat dan beraktivitas di luar pekerjaan membantu mencegah kelelahan dan burnout, yang sering kali menjadi penghambat kinerja. Dalam konteks Islam, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga sangat penting. Islam mengajarkan umatnya untuk menjaga keseimbangan dalam segala aspek kehidupan, termasuk antara ibadah, pekerjaan, dan waktu untuk keluarga serta diri sendiri. Dengan menjaga keseimbangan ini, seorang Muslim dapat menjaga motivasi kerja yang tinggi, memenuhi kewajiban spiritual, dan mencapai kebahagiaan serta kesejahteraan dalam kehidupan dunia dan akhirat. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *work life balance* dengan *Spiritual Motivation*. Berdasarkan penelitian Kumar (2021) menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keseimbangan hidup karyawan. Dengan demikian maka :

#### ***H4 : Work Life Balance berpengaruh positif terhadap Spiritual Motivation***

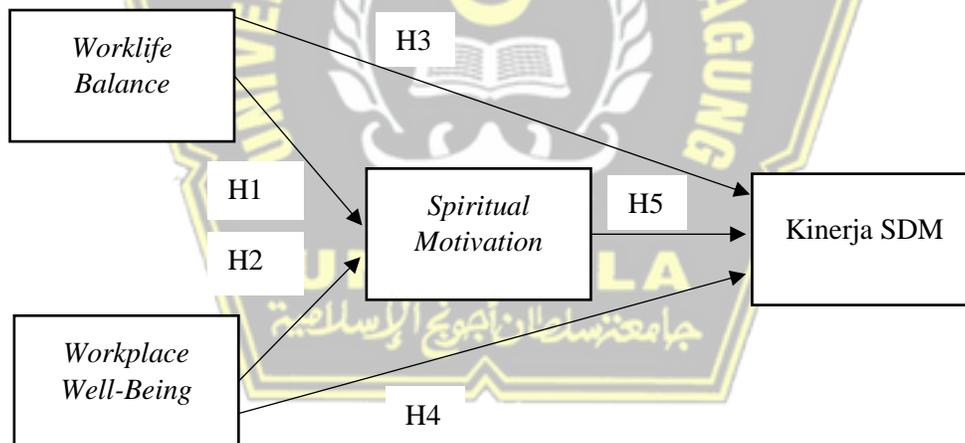
*Workplace well-being* adalah pandangan dari individu mengenai kesejahteraan ditempat kerja yang memiliki hubungan dengan kualitas serta keamanan pada tempat kerja secara fisik, perasaan, iklim dan keadaan organisasi selama individu bekerja. Hubungan antara kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) dengan motivasi kerja sangat erat dan saling mempengaruhi. Islam memberikan perhatian besar terhadap kesejahteraan individu dalam semua aspek kehidupan, termasuk di tempat kerja. *workplace well-being* dapat meningkatkan motivasi kerja dalam perspektif Islam. Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik, mental, dan spiritual akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, menunjukkan

komitmen yang tinggi, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan masyarakat. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *workplace well-being* dengan *spiritual motivation*. Penelitian Saxena (2020) menunjukkan bahwa spiritualitas sebagai sumber motivasi intrinsik membantu karyawan merasa lebih puas dan sejahtera di lingkungan kerja mereka. Dengan demikian maka :

***H5 : Workplace well-being berpengaruh positif terhadap Spiritual Motivation***

## 2.6 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dari penelitian ini mencakup hubungan antara variable dependent yakni kinerja pegawai dan independent (*worklife balance* dan *workplace well-being*) serta variable mediasi *Spiritual motivation* sebagai berikut :



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah serangkaian langkah sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data guna menjawab pertanyaan atau memecahkan masalah penelitian. Metode penelitian ini sangat penting untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan valid. Menurut Sanusi (2013), salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan kepada responden, baik secara lisan maupun tertulis

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk mengidentifikasi pola, hubungan, atau generalisasi tertentu. Penelitian ini menggunakan alat statistik sebagai metode utama untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui survei, eksperimen, atau kuesioner yang menghasilkan angka. Proses penelitian kuantitatif dimulai dengan hipotesis yang ingin diuji, kemudian data dianalisis untuk membuktikan atau menolak hipotesis tersebut. Sampel yang digunakan sering kali mewakili populasi yang lebih besar, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Selain itu, analisis statistik seperti regresi, korelasi, dan analisis varians sering digunakan untuk menemukan hubungan antara variabel yang diukur. Penelitian kuantitatif juga sangat memperhatikan validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diulang dan tetap akurat. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membuat kesimpulan yang objektif, terukur, dan terstruktur yang dapat diaplikasikan dalam konteks yang lebih luas (Creswell, 2014).

### 3.2 Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan yaitu seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur terdiri dari Pegawai Organik. Berupa data mentah dengan skala likert mulai 1-5 untuk mengetahui respon dari responden.

### 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: 1) responden diberi kuesioner berupa *link google form* yang dapat diakses melalui *smartphone* atau laptop, 2) Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca,

3) 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:

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

### 3.4 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian dan indikator dalam penelitian ini dapat terlihat pada tabel di bawah ini :

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	<i>Work Life Balance</i>	Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya	1. Keseimbangan Waktu
			2. Keseimbangan Keterlibatan
			3. Keseimbangan Kepuasan
			(McDonald & Bradley, 2005)
2	<i>Workplace Well-Being</i>	Kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai yang dipengaruhi oleh adanya kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya	1. <i>Work satisfaction</i>
			2. <i>Organizational respect for the employee</i>
			3. <i>Employer care</i>
			4. <i>Intrusion work into private life</i>
		(Parker & Hyett, 2011)	
3	<i>Spiritual Motivation</i>	Dorongan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Tuhan yang akan meminta pertanggung jawaban atas segala sesuatu yang dikerjakan dan diperbuatnya di dunia.	1. Motivasi Aqidah
			2. Motivasi Ibadah
			3. Motivasi Muamalat
			(Ruwiyanto, 2023)
4	Kinerja Pegawai	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang	1. Kuantitas Kerja

		karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi	2. Kualitas Kerja
			3. Ketepatan Waktu
			4. Efektivitas
			5. Kemampuan untuk bekerjasama
			(Robbins, 2016)

### 3.5 Populasi dan teknik sampling

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur yang berjumlah 48 Pegawai. Jumlah objek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur sejumlah 48 orang.

### 3.6 Teknik Analisis

Cara pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara responden diberi kuesioner berupa *link google form* yang dapat diakses melalui *smartphone* atau laptop. Alat analisa adalah berbagai teknik, metode, atau perangkat yang digunakan dalam penelitian untuk memproses, menginterpretasikan, dan mempresentasikan data yang telah dikumpulkan. Alat analisa ini membantu peneliti dalam membuat kesimpulan yang didasarkan pada data yang akurat dan dapat dipercaya. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS* versi 3. 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.

#### **a. Analisis Smart PLS**

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS versi 3. 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.

#### **b. Model Measurement (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 (Sugiyono, 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.

### c. Model Structural (Inner Model)

Model ini menitikberatkan pada model struktur variabel laten, dimana antar variabel laten diasumsikan memiliki hubungan yang linier dan memiliki hubungan sebab-akibat (dalam 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 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.

##### 1) Pengaruh Langsung (*direct effect*)

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.

##### 2) Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diantara kedua variabel dapat terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dengan melalui salah satu variabel laten sesuai dengan lintasan yang terdapat dalam model penelitian. Nilai *indirect effect* untuk pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening dengan nilai  $T$  Statistik  $>$   $t$ -tabel dan nilai signifikansi  $<$  tingkat  $\alpha$  0,05.



**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN**  
**DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Karakteristik Responden**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur sebanyak 48 orang. Penyebaran kuisioner dilaksanakan dengan menggunakan media *form online* (Google *form*). Karakteristik responden didapatkan berdasarkan jawaban yang telah disebar kepada responden sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini diketahui bahwa :

1. Berdasarkan jawaban dari 48 responden, maka didapatkan hasil identifikasi terhadap jenis kelamin dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 1 Jenis Kelamin**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	37	77,11%
2	Perempuan	11	22,9%
<b>Total</b>		48	100 %

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

2. Berdasarkan jawaban dari 48 responden, maka didapatkan hasil identifikasi terhadap usia dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 2 Usia Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	25-30 Tahun	14	29,1%
2	31-35 Tahun	18	37,5%

<b>3</b>	> 35 Tahun	16	33,4%
<b>Total</b>		48	100 %

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

3. Berdasarkan jawaban dari 48 responden, maka didapatkan hasil identifikasi terhadap pendidikan terakhir dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
<b>1</b>	S1	40	83,3%
<b>2</b>	S2	8	16,7%
<b>Total</b>		48	100 %

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

4. Berdasarkan jawaban dari 48 responden, maka didapatkan hasil identifikasi terhadap lama kerja dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
<b>1</b>	<1 Tahun	2	4,2%
<b>2</b>	1-5 Tahun	10	20,8%
<b>3</b>	>5 Tahun	36	75%
<b>Total</b>		48	100 %

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

## 4.2 Deskripsi Variabel

Olah data dalam penelitian ini bersifat deskriptif, dengan pemaparan hasil penelitiannya berbentuk tabel meliputi penilaian dari responden. Variabel yang di teliti adalah variabel *Work life balance*, *Workplace wellbeing*, *Spiritual Motivation* yang diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dengan responden adalah seluruh pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur sebanyak 48 orang. Masing-masing variable diukur dengan skala Linkert untuk mengetahui bobot jawaban dari responden, maka yang dimulai dari kategori sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Maka diperoleh jarak antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval memperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4. 5 Nilai Skor dan Kategori**

<b>Nilai Skor</b>	<b>Kategori</b>
<b>1,00 - 1,80</b>	Sangat Rendah
<b>1,81 - 2,60</b>	Rendah
<b>2,61 - 3,40</b>	Cukup
<b>3,40 - 4,20</b>	Tinggi
<b>4,21 - 5,00</b>	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut :

### 4.3 Variabel *Worklife Balance*

Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap masing-masing indikator :

**Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel *Worklife Balance***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Keseimbangan Waktu	3,69	Tinggi
2	Keseimbangan Keterlibatan	3,68	Tinggi
3	Keseimbangan Kepuasan	3,56	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		3,64	Tinggi

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata responden pada variabel *worklife balance* adalah sebesar 3,64 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *worklife balance* pada pegawai Bank Indonesia Di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil indikator pada variabel *worklife balance* yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator keseimbangan waktu dengan nilai sebesar 3,69. Hal ini menunjukan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur merasa telah memiliki kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk bekeja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator keseimbangan kepuasan dengan nilai 3,56. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi

Kalimantan Timur belum memiliki kepuasan terhadap keberhasilan diri sendiri dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

#### 4.4 Variabel *Workplace Well-being*

Kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai yang dipengaruhi oleh adanya kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya. Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap masing-masing indikator :

**Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel *Workplace Well-Being***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	<i>Work satisfaction</i>	3,89	Tinggi
2	<i>Organizational respect for the employee</i>	3,66	Tinggi
3	<i>Employer care</i>	3,70	Tinggi
4	<i>Intrusion work into private life</i>	3,68	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		3,73	Tinggi

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata responden pada variabel *workplace well-being* adalah sebesar 3,73 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace well-being* pada pegawai Bank Indonesia Di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil indikator pada variabel *workplace well-being* yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator *work satisfaction* dengan nilai sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur memandang pekerjaannya sebagai sebuah alat untuk pemenuhan kebutuhan dan dapat meningkatkan rasa harga diri serta menemukan makna pada pekerjaan yang dilakukan, sedangkan nilai terkecil terdapat

pada indikator *organizational respect for the employee* dengan nilai 3,66. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur merasa bahwa organisasi belum cukup optimal dalam mempekerjakan karyawan, serta merasa bahwa atasan orang yang belum dapat dipercaya, serta etika dan cara perlakuan organisasi memperlakukan karyawan belum cukup baik dan adil.

#### 4.5 Variabel *Spiritual Motivation*

Dorongan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Tuhan yang akan meminta pertanggung jawaban atas segala sesuatu yang dikerjakan dan diperbuatnya di dunia. Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap masing-masing indikator :

**Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel *Spiritual Motivation***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Motivasi Aqidah	3,87	Tinggi
2	Motivasi Ibadah	3,79	Tinggi
3	Motivasi Muamalat	3,89	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		3,85	Tinggi

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata responden pada variabel *spiritual motivation* adalah sebesar 3,85 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *spiritual motivation* pada pegawai Bank Indonesia Di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil indikator pada variabel *spiritual motivation* yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator motivasi muamalat dengan nilai sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur merasa bekerja merupakan sebagai bagian dari

ibadah yang berhubungan dengan kegiatan sesama manusia untuk menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator motivasi ibadah dengan nilai 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur belum memiliki motivasi bahwa bekerja itu merupakan suatu ibadah.

#### 4.6 Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap masing-masing indikator :

**Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM**

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Kuantitas Kerja	3,82	Tinggi
2	Kualitas Kerja	3,81	Tinggi
3	Ketepatan Waktu	3,72	Tinggi
4	Efektivitas	3,71	Tinggi
5	Kemampuan untuk bekerjasama	3,88	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		3,79	Tinggi

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai rata-rata responden pada variabel kinerja SDM adalah sebesar 3,79 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SDM pada pegawai Bank Indonesia Di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil indikator pada variabel kinerja SDM yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator kemampuan

bekerjasama dengan nilai sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur mampu untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan berkolaborasi dalam lingkungan tim, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator efektivitas dengan nilai 3,71. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur belum mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4.7 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### 1) *Indicator Reliability*

###### *outer loading*

Tahap pertama dalam evaluasi outer model melibatkan analisis outer loading pada setiap indikator. Semakin tinggi nilai outer loading, semakin besar kesamaan dalam konstruk yang diukur. Batas minimum yang disarankan untuk outer loading adalah 0,7 (Hair et al., 2022). Berikut merupakan hasil uji outer loading yang dapat dilihat pada tabel 4.10 dan gambar 4.1 :

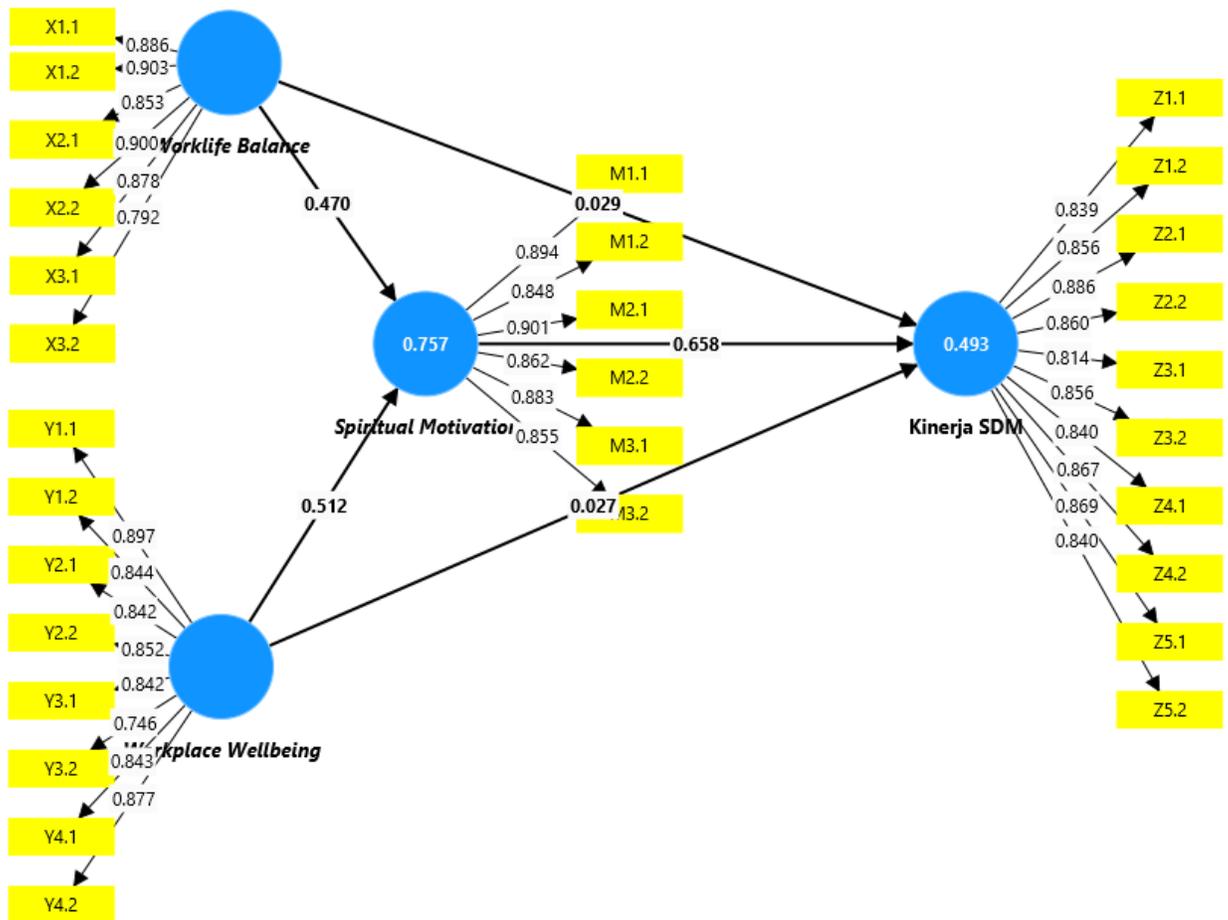
**Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Outer Loading**

	Kinerja SDM	Spiritual Motivation	Work Life Balance	Workplace- Wellbeing
M1.1		0.894		
M1.2		0.848		
M2.1		0.901		
M2.2		0.862		

<b>M3.1</b>		0.883		
<b>M3.2</b>		0.855		
<b>X1.2</b>			0.903	
<b>X2.1</b>			0.853	
<b>X2.2</b>			0.9	
<b>X3.1</b>			0.878	
<b>X3.2</b>			0.792	
<b>Y1.1</b>				0.897
<b>Y1.2</b>				0.844
<b>Y2.1</b>				0.842
<b>Y2.2</b>				0.852
<b>Y3.1</b>				0.842
<b>Y3.2</b>				0.746
<b>Y4.1</b>				0.843
<b>Y4.2</b>				0.877
<b>Z1.1</b>	0.839			
<b>Z1.2</b>	0.856			
<b>Z2.1</b>	0.886			
<b>Z2.2</b>	0.86			
<b>Z3.1</b>	0.814			
<b>Z3.2</b>	0.856			
<b>Z4.1</b>	0.84			

Z4.2	0.867			
Z5.1	0.869			
Z5.2	0.84			
X1.1			0.886	

Sumber : Data Primer yang diolah,2024



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Outer Loading

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada Tabel 4.10 dan gambar 4.1 maka didapatkan bahwa semua indikator pada penelitian ini memiliki nilai outer loading

$\geq 0,70$ . Oleh karena itu, semua indikator dalam penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria.

**2) Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (*Internal Consistency Reliability*)**

Tahapan berikutnya dalam pengujian outer model adalah mengevaluasi reliabilitas konsistensi internal. Pengujian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Cronbach's Alpha mengukur sejauh mana indikator dalam suatu konstruk berkorelasi satu sama lain, sementara *Composite Reliability* menilai variasi outer loading antar indikator dalam variabel yang dianalisis menyatakan bahwa nilai cronbach alpha dan composite reliability yang diterima harus bernilai lebih dari 0,6 (Hair et al., 2022).

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
<b>Kinerja SDM</b>	0.958	0.96	0.964	0.727
<b>Spiritual Motivation</b>	0.938	0.938	0.951	0.764
<b>Work Life Balance</b>	0.935	0.941	0.949	0.756

<b>Workplace-Wellbeing</b>	0.942	0.943	0.952	0.712
----------------------------	-------	-------	-------	-------

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.11, seluruh variabel laten telah memenuhi standar reliabilitas. Hal ini didukung oleh nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* yang menunjukkan angka di atas 0,6 untuk semua variabel laten. Dengan demikian, seluruh variabel laten dapat dikatakan reliabel karena telah memenuhi seluruh kriteria pengukuran yang ditetapkan.

### 3) Validitas Konvergen (AVE)

Validitas konvergen merujuk pada kemampuan suatu konstruk dalam mengukur indikator-indikator yang ada di dalamnya. Evaluasi validitas konvergen dapat dilakukan dengan menganalisis nilai Average Variance Extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2022) saat nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varian indikatornya.

Berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), konstruk Kinerja SDM dengan AVE sebesar 0.727, *Spiritual Motivation* dengan AVE 0.764, Work Life Balance dengan AVE 0.756, dan *Workplace-Wellbeing* dengan AVE 0.712 menunjukkan validitas konvergen yang baik. Setiap konstruk berhasil menjelaskan lebih dari 70% varians dari indikator-indikatornya, menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini memiliki konsistensi yang baik dalam mengukur aspek-aspek terkait di lingkungan kerja.

#### 4) Discriminant Validity

Penilaian terhadap sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya dalam mengukur fenomena yang berbeda dilakukan melalui uji validitas diskriminan. Dalam pengujian ini, peneliti umumnya menggunakan beberapa metode, seperti *Fornell-Larcker Criterion*, *cross loading*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Hair et al., 2022).

Kriteria awal dalam validitas diskriminan adalah Fornell-Larcker Criterion. Uji ini dianggap terpenuhi jika akar kuadrat dari AVE lebih besar dibandingkan korelasi tertinggi dengan konstruk lain, sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4.12.

**Tabel 4. 12 Hasil *Fornell-Larcker criterion***

	<b>Kinerja SDM</b>	<b>Spiritual Motivation</b>	<b>Work Life Balance</b>	<b>Workplace- Wellbeing</b>
<b>Kinerja SDM</b>	0.853			
<b>Spiritual Motivation</b>	0.701	0.874		
<b>Work Life Balance</b>	0.545	0.761	0.869	
<b>Workplace- Wellbeing</b>	0.557	0.779	0.569	0.844

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Merujuk pada Tabel 4.12, akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk telah melebihi korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa kriteria Fornell-Larcker telah terpenuhi. Selanjutnya, aspek yang perlu diperhatikan adalah nilai cross loading. Berdasarkan kriteria ini, outer loading suatu indikator pada konstruk yang diukur harus lebih tinggi dibandingkan cross loading pada konstruk lain. Nilai loading factor tersebut dapat ditemukan dalam Tabel 4.13.

**Tabel 4. 13 Hasil uji *cross loading***

	<b>Kinerja SDM</b>	<b>Spiritual Motivation</b>	<b>Work Life Balance</b>	<b>Workplace- Wellbeing</b>
<b>M1.1</b>	0.568	0.894	0.672	0.684
<b>M1.2</b>	0.554	0.848	0.582	0.773
<b>M2.1</b>	0.655	0.901	0.69	0.64
<b>M2.2</b>	0.607	0.862	0.663	0.645
<b>M3.1</b>	0.688	0.883	0.629	0.67
<b>M3.2</b>	0.6	0.855	0.75	0.675
<b>X1.2</b>	0.511	0.722	0.903	0.496
<b>X2.1</b>	0.394	0.587	0.853	0.407
<b>X2.2</b>	0.572	0.733	0.9	0.582

<b>X3.1</b>	0.474	0.626	0.878	0.552
<b>X3.2</b>	0.434	0.604	0.792	0.457
<b>Y1.1</b>	0.487	0.666	0.51	0.897
<b>Y1.2</b>	0.442	0.656	0.504	0.844
<b>Y2.1</b>	0.371	0.635	0.435	0.842
<b>Y2.2</b>	0.495	0.731	0.518	0.852
<b>Y3.1</b>	0.415	0.652	0.492	0.842
<b>Y3.2</b>	0.441	0.65	0.588	0.746
<b>Y4.1</b>	0.554	0.663	0.442	0.843
<b>Y4.2</b>	0.53	0.59	0.344	0.877
<b>Z1.1</b>	0.839	0.615	0.606	0.437
<b>Z1.2</b>	0.856	0.517	0.355	0.466
<b>Z2.1</b>	0.886	0.604	0.495	0.495
<b>Z2.2</b>	0.86	0.569	0.451	0.465
<b>Z3.1</b>	0.814	0.591	0.41	0.469
<b>Z3.2</b>	0.856	0.672	0.57	0.503
<b>Z4.1</b>	0.84	0.637	0.476	0.648
<b>Z4.2</b>	0.867	0.627	0.441	0.453
<b>Z5.1</b>	0.869	0.58	0.416	0.422
<b>Z5.2</b>	0.84	0.536	0.386	0.358

<b>X1.1</b>	0.435	0.676	0.886	0.452
-------------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dinyatakan bahwa nilai masing-masing dari *outer loading* lebih tinggi daripada *cross loading* pada konstruk lainnya.

Kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam *discriminant validity* adalah heterotrait monotrait ratio (HTMT). HTMT adalah mean dari seluruh hubungan antara indikator lintas konstruk. Menurut Hair et al. (2022), nilai maksimum korelasi HTMT adalah 0,9. Nilai korelasi HTMT lebih dari 0,9 menunjukkan kurangnya *discriminant validity*.

Tabel 4. 14 Hasil *heterotrait monotrait ration* (HTMT)

	Kinerja SDM	Spiritual Motivation	Work Life Balance	Workplace- Wellbeing
Kinerja SDM				
Spiritual Motivation	0.735			
Work Life Balance	0.566	0.808		
Workplace- Wellbeing	0.579	0.828	0.602	

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Berdasarkan Tabel 4.14 tidak ada nilai korelasi HTMT yang lebih dari 0,9. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria HTMT dan telah memenuhi uji *discriminant validity*.

Pada tahap ini, setiap konstruk telah memenuhi semua kriteria yang diperlukan dalam uji *discriminant validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya dan mampu menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain didalam model. Oleh karena itu, setiap indikator dinyatakan memenuhi kriteria uji *discriminant validity*.

#### **4.8 Evaluasi *Inner Model (Structural Model Assessment)***

Langkah selanjutnya setelah pengukuran model dinyatakan valid dan reliabel adalah melakukan evaluasi terhadap Structural Model, yang sering disebut sebagai evaluasi inner model. Menurut Hair et al. (2022), Evaluasi inner model dilakukan melalui berbagai pengujian, seperti uji kolinearitas, signifikansi dan relevansi hubungan antar model, kekuatan penjelasan model (Model's Explanatory Power), serta kekuatan prediksi model (Model's Predictive Power), yang akan dibahas lebih lanjut berikut ini.

##### ***1) Assess the structural model for collinearity issues (VIF)***

Kolinearitas merujuk pada situasi di mana dua atau lebih variabel prediktor (independen) dalam model memiliki korelasi linear yang sangat tinggi, yang berarti mereka saling berkaitan erat. Uji kolinearitas dapat dilakukan dengan memeriksa nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF kurang dari 5, maka model dianggap fit dan dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya. Hasil pengujian nilai VIF dapat dilihat pada Tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Nilai VIF**

	<b>VIF</b>
<b>M1.1</b>	4.043
<b>M1.2</b>	2.825
<b>M2.1</b>	4.262
<b>M2.2</b>	3.031
<b>M3.1</b>	3.635
<b>M3.2</b>	3.157
<b>X1.2</b>	4.007
<b>X2.1</b>	3.318
<b>X2.2</b>	3.869
<b>X3.1</b>	3.194
<b>X3.2</b>	2.2
<b>Y1.1</b>	4.675
<b>Y1.2</b>	3.283
<b>Y2.1</b>	2.884
<b>Y2.2</b>	3.231
<b>Y3.1</b>	2.873
<b>Y3.2</b>	2.236
<b>Y4.1</b>	3.301
<b>Y4.2</b>	3.794
<b>Z1.1</b>	3.491

<b>Z1.2</b>	3.954
<b>Z2.1</b>	4.031
<b>Z2.2</b>	3.523
<b>Z3.1</b>	3.573
<b>Z3.2</b>	3.746
<b>Z4.1</b>	3.3
<b>Z4.2</b>	3.567
<b>Z5.1</b>	3.718
<b>Z5.2</b>	3.417
<b>X1.1</b>	3.705

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Dapat dilihat pada tabel 4.15 di atas bahwa nilai VIF antar variabel penelitian telah memenuhi batas uji yakni  $< 5$ . Dari pengujian inner model didapatkan model secara umum sudah cukup baik.

**2) *Assess the significance and relevance of the structural model relationships path coefficient dan nilai t***

Pada tahap ini, uji yang dilakukan melibatkan analisis nilai path coefficient dan nilai t. Nilai path coefficient yang mendekati 1 menandakan adanya hubungan positif yang kuat, sementara nilai yang mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah dalam struktur model. Selanjutnya, nilai t digunakan untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel pada tingkat error tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan tingkat signifikansi error sebesar 5%, yang berarti nilai t harus lebih besar dari 1,65.

(Hair et al., 2022). Berikut ini merupakan nilai *path coefficient* dan *t value* yang ditampilkan pada Tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4. 16 Nilai *Path Coefficient* dan *T Value***

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
<b>Spiritual Motivation -&gt; Kinerja SDM</b>	0.658	0.658	0.174	3.784	0
<b>Work Life Balance - &gt; Kinerja SDM</b>	0.029	0.021	0.143	0.203	0.839
<b>Work Life Balance - &gt; Spiritual Motivation</b>	0.47	0.471	0.101	4.658	0
<b>Workplace- Wellbeing -&gt; Kinerja SDM</b>	0.027	0.025	0.161	0.17	0.865
<b>Workplace- Wellbeing -&gt; Spiritual Motivation</b>	0.512	0.512	0.104	4.925	0

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Hasil menunjukkan bahwa Spiritual Motivation memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM ( $O = 0.658$ ,  $t = 3.784$ ,  $p < 0.001$ ), mengindikasikan bahwa motivasi spiritual yang lebih tinggi berkontribusi secara langsung terhadap

kinerja. *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Spiritual Motivation* ( $O = 0.47$ ,  $t = 4.658$ ,  $p < 0.001$ ) namun tidak signifikan langsung terhadap *Kinerja SDM* ( $O = 0.029$ ,  $t = 0.203$ ,  $p = 0.839$ ). Demikian pula, *Workplace-Wellbeing* berpengaruh signifikan terhadap *Spiritual Motivation* ( $O = 0.512$ ,  $t = 4.925$ ,  $p < 0.001$ ), tetapi pengaruh langsungnya terhadap *Kinerja SDM* tidak signifikan ( $O = 0.027$ ,  $t = 0.17$ ,  $p = 0.865$ ). Selanjutnya, merupakan nilai *path coefficient* dan *t value* dengan pengaruh tidak langsung yang ditampilkan pada Tabel 4.17 berikut :

**Tabel 4. 17 Nilai Path dan T Value Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Work Life Balance -> Spiritual Motivation -> Kinerja SDM	0.309	0.311	0.106	2.929	0.003
Workplace-Wellbeing -> Spiritual Motivation -> Kinerja SDM	0.337	0.339	0.117	2.868	0.004

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Spiritual Motivation* signifikan ( $O = 0.309$ ,  $t = 2.929$ ,  $p = 0.003$ ), dan begitu pula

*Workplace-Wellbeing* terhadap Kinerja SDM melalui *Spiritual Motivation* ( $O = 0.337$ ,  $t = 2.868$ ,  $p = 0.004$ ). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi spiritual memainkan peran mediasi yang penting dalam meningkatkan kinerja SDM, sementara *Work Life Balance* dan *Workplace-Wellbeing* meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi spiritual.

### 3) *Assess the model's explanatory power*

#### a. Nilai *R-Square*

Langkah ketiga dalam evaluasi model struktural adalah menilai kekuatan penjelas model. Kekuatan penjelas suatu model berhubungan dengan kemampuannya dalam mencocokkan data yang ada dan mengukur kekuatan asosiasi yang ditunjukkan melalui model jalur PLS. Ukuran yang paling sering digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelas model struktural adalah nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai *R-square* atau koefisien determinasi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan model struktural. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Hasil analisis pengujian terhadap nilai *R-Square* dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut.

**Tabel 4. 18 Hasil Nilai *R-Square***

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Kinerja SDM</b>	0.493	0.458

<b>Spiritual</b>	0.757	0.746
<b>Motivation</b>		

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Tabel 4.18 di atas menunjukkan nilai R-square untuk setiap variabel sebagai berikut:

- **Kinerja SDM** adalah 0,493. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap Kinerja SDM sebesar 49,3% dan sisanya sebesar 50,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.
- **Spiritual Motivation** adalah 0,757. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap Spiritual Motivation sebesar 75,7% dan sisanya sebesar 24,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

**b. Nilai Effect Size**

Selanjutnya, dalam tahap penilaian kekuatan penjelasan model, uji yang perlu dilakukan adalah dengan menganalisis nilai *effect size* atau  $f^2$ . Evaluasi *effect size* bertujuan untuk melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model. Pedoman untuk menilai  $f^2$  adalah bahwa nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan pengaruh yang kecil, sedang, dan besar (Hair et al., 2022). Berikut ini merupakan besar nilai *f-square* setiap konstruk yang dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut

:

**Tabel 4. 19 Nilai F-Square**

	<b>Kinerja SDM</b>	<b>Spiritual Motivation</b>	<b>Work Life Balance</b>	<b>Workplace- Wellbeing</b>
<b>Kinerja SDM</b>				

<b>Spiritual Motivation</b>	0.208			
<b>Work Life Balance</b>	0.001	0.615		
<b>Workplace- Wellbeing</b>	0.001	0.728		

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Spiritual Motivation* memiliki pengaruh positif yang cukup besar terhadap *Work Life Balance* dan *Workplace-Wellbeing*, dengan nilai pengaruh masing-masing sebesar 0.615 dan 0.728. Pengaruh *Spiritual Motivation* terhadap Kinerja SDM tercatat sebesar 0.208, menunjukkan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, *Work Life Balance* dan *Workplace-Wellbeing* masing-masing memiliki pengaruh kecil terhadap Kinerja SDM dengan nilai pengaruh sebesar 0.001. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi spiritual menjadi faktor penting dalam menjaga keseimbangan hidup kerja serta kesejahteraan di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi positif pada kinerja SDM.

#### **4) Uji Kekuatan Model Prediksi**

##### **1) Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

Agar path model dalam penelitian ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan manajerial, model tersebut harus menghasilkan temuan yang bersifat generalizable. Untuk mencapai temuan yang dapat digeneralisasikan, perlu dilakukan penilaian apakah hasil penelitian hanya berlaku untuk data yang digunakan dalam perhitungan, ataukah juga dapat diterapkan pada kumpulan data lainnya (Hair et al.,

2022). Penilaian terhadap predictive power dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Semakin tinggi nilai  $Q^2$  yang dihasilkan, semakin baik hasil penelitian tersebut, serta semakin efektif dalam memprediksi hasil menggunakan data sampel yang berbeda. Hasil pengujian  $Q^2$  dapat dilihat pada Tabel 4.20 berikut ini.

**Tabel 4. 20 Hasil pengujian  $Q^2$**

	SSO	SSE	$Q^2$ (=1- SSE/SSO)
<b>Kinerja SDM</b>	480	315.959	0.342
<b>Spiritual Motivation</b>	288	124.411	0.568

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan hasil perhitungan  $Q^2$ , model penelitian mempunyai nilai  $Q^2$  sebesar 0.342 ( $>0$ ) untuk variabel kinerja SDM dan 0.568 ( $>0$ ) untuk variabel spiritual motivation. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang memadai untuk kedua variabel tersebut.

2) **SRMR**

**Tabel 4. 21 Hasil Uji SRMR**

	Saturated model	Estimated model
<b>SRMR</b>	0.074	0.074

**Sumber : Data Primer yang diolah,2024**

Berdasarkan tabel 4.21 Hasil uji Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) menunjukkan bahwa *saturated model* dan *estimated model* memiliki nilai SRMR yang sama, yaitu 0.074. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0.08, sehingga kedua model memiliki kecocokan yang dapat diterima. Dengan nilai SRMR yang identik, tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kecocokan antara *saturated model* dan *estimated model*, yang menunjukkan bahwa keduanya menunjukkan kecocokan yang serupa dan baik dengan data.

## 4.9 Pengujian Hipotesis

### 1. Pengaruh Langsung Antar variabel

#### a) Pengaruh Spiritual Motivation terhadap Kinerja SDM.

Motivasi spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), dengan koefisien sebesar 0.658, *t-statistic* 3.784, dan *p-value* 0. Ini mengindikasikan bahwa dorongan spiritual memberikan kontribusi substansial dalam meningkatkan kinerja SDM, hal ini juga menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritualitas memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Irma (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi spiritual dan kinerja pegawai. Pegawai yang didorong oleh motivasi spiritual seringkali menunjukkan peningkatan dalam produktivitas dan komitmen terhadap pekerjaan mereka.

#### b) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja SDM

Pengaruh work-life balance terhadap kinerja SDM tidak signifikan, dengan koefisien sebesar 0.029, *t-statistic* 0.203, dan *p-value* 0.839. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan, dalam konteks ini, tidak secara langsung memengaruhi kinerja SDM, mungkin karena peran *work-life balance* lebih relevan dalam mendukung aspek lain yang lebih terkait dengan kepuasan individu dibandingkan dengan performa kerja secara langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gultom & Liyas (2023) yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja. Kinerja SDM tidak hanya ditentukan oleh Tingkat *worklife balance*, tetapi dipengaruhi oleh berbagai elemen lain seperti motivasi kerja, komitmen terhadap tugas, dan kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan. Dalam banyak kasus, *worklife balance* berperan lebih besar dalam mendukung kesejahteraan psikologis dan emosional, namun tidak secara langsung meningkatkan output atau hasil kerja yang terukur, seperti produktivitas atau pencapaian target. *worklife balance* lebih sering dianggap sebagai faktor yang mendukung kualitas hidup karyawan dan mengurangi tingkat stres, tetapi tidak selalu menjadi pendorong utama dalam mendorong kinerja yang lebih tinggi. Kinerja yang baik seringkali memerlukan faktor-faktor seperti keterampilan teknis, manajemen waktu, serta dukungan dan pengawasan yang efektif dari pihak manajemen. Selain itu pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja dapat berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi. Dalam beberapa lingkungan kerja, *worklife balance* dapat memperbaiki kepuasan kerja dan mengurangi tingkat kelelahan, yang pada gilirannya bisa mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Pengukuran kinerja dalam

penelitian ini mungkin lebih menekankan pada hasil yang terukur dan kuantitatif, seperti target dan produktivitas, yang tidak selalu terkait langsung dengan tingkat kesejahteraan atau keseimbangan hidup. *worklife balance* mungkin lebih berperan dalam aspek kepuasan kerja dan kesejahteraan emosional, yang meskipun penting, tidak selalu tercermin langsung dalam kinerja yang terukur. Dengan demikian, meskipun *worklife balance* adalah elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan, temuan ini menunjukkan bahwa kinerja SDM lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih langsung berhubungan dengan kemampuan dan motivasi individu dalam melaksanakan tugasnya.

**c) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Spiritual Motivation**

*Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi spiritual, dengan koefisien 0.47, *t-statistic* 4.658, dan *p-value* 0. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan hidup yang baik dapat meningkatkan motivasi spiritual, yang kemudian mungkin berperan dalam mendukung kinerja melalui aspek spiritualitas. keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga sangat penting. Islam mengajarkan umatnya untuk menjaga keseimbangan dalam segala aspek kehidupan, termasuk antara ibadah, pekerjaan, dan waktu untuk keluarga serta diri sendiri. Dengan menjaga keseimbangan ini, seorang Muslim dapat menjaga motivasi kerja yang tinggi, memenuhi kewajiban spiritual, dan mencapai kebahagiaan serta kesejahteraan dalam kehidupan dunia dan akhirat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kumar (2021)

menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keseimbangan hidup karyawan

**d) Pengaruh *Workplace-Wellbeing* terhadap Kinerja SDM**

Pengaruh kesejahteraan di tempat kerja terhadap kinerja SDM juga tidak signifikan, dengan koefisien sebesar 0.027, *t-statistic* 0.17, dan *p-value* 0.865. Hasil ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan tempat kerja, meskipun penting untuk kualitas hidup karyawan, mungkin tidak berhubungan langsung dengan output atau kinerja yang terukur dalam konteks ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratiwi & Davina (2023) menemukan tidak adanya pengaruh langsung antara kesejahteraan di tempat kerja dan kinerja. Ada beberapa hal mungkin yang menjelaskan mengapa *workplace well-being* tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja SDM. Kesejahteraan di tempat kerja sering kali berfokus pada aspek psikologis dan emosional pegawai, seperti kepuasan, kenyamanan, dan pengurangan stres. Meskipun hal-hal ini sangat penting dalam mendukung kesejahteraan umum, dampaknya terhadap hasil kerja yang terukur bisa jadi tidak terlalu signifikan. Kinerja SDM yang diukur dalam hal produktivitas atau pencapaian target lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih berhubungan langsung dengan kemampuan dan upaya individu dalam melaksanakan pekerjaan, seperti kemampuan teknis, motivasi, dan kejelasan tujuan yang harus dicapai. Meskipun *workplace well-being* dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja, hal ini tidak selalu berpengaruh langsung pada peningkatan output yang dihasilkan. Kinerja dalam arti

produktivitas yang terukur lebih bergantung pada elemen-elemen lain seperti komitmen terhadap pekerjaan, kemampuan untuk bekerja dalam tekanan, dan manajemen waktu yang efektif. Kesejahteraan di tempat kerja mungkin tidak cukup untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil yang lebih spesifik dalam hal kinerja yang terukur. Selanjutnya, meskipun kesejahteraan tempat kerja dapat menciptakan lingkungan yang lebih menyenangkan dan mendukung bagi karyawan, kinerja SDM yang diukur secara langsung lebih bergantung pada kemampuan individu untuk mencapai target tertentu atau memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada. Sering kali, perusahaan tidak menghubungkan kebijakan kesejahteraan secara langsung dengan pengukuran kinerja yang lebih konkret, seperti pencapaian hasil atau peningkatan efisiensi kerja.

Meskipun *workplace well-being* sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendukung, temuan ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan di tempat kerja tidak selalu berhubungan langsung dengan kinerja yang terukur. Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan faktor lain seperti komitmen pribadi, kemampuan teknis, dan kejelasan tentang tujuan dan peran kerja, yang mungkin tidak sepenuhnya tercermin hanya dari tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai.

e) **Pengaruh *Workplace-Wellbeing* terhadap *Spiritual Motivation***

Kesejahteraan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi spiritual, ditunjukkan dengan koefisien sebesar 0.512, *t-statistic* 4.925, dan *p-value* 0. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung

kesejahteraan secara psikologis dan fisik cenderung meningkatkan motivasi spiritual, yang bisa menjadi landasan bagi peningkatan kinerja melalui aspek motivasional. Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik, mental, dan spiritual akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, menunjukkan komitmen yang tinggi, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan masyarakat. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *workplace well-being* dengan *spiritual motivation*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Saxena (2020) yang menunjukkan bahwa spiritualitas sebagai sumber motivasi intrinsik membantu karyawan merasa lebih puas dan sejahtera di lingkungan kerja mereka

## **2. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi melalui Spiritual Motivation)**

### **a) Pengaruh *Work Life Balance* dimediasi oleh *Spiritual Motivation* terhadap Kinerja SDM**

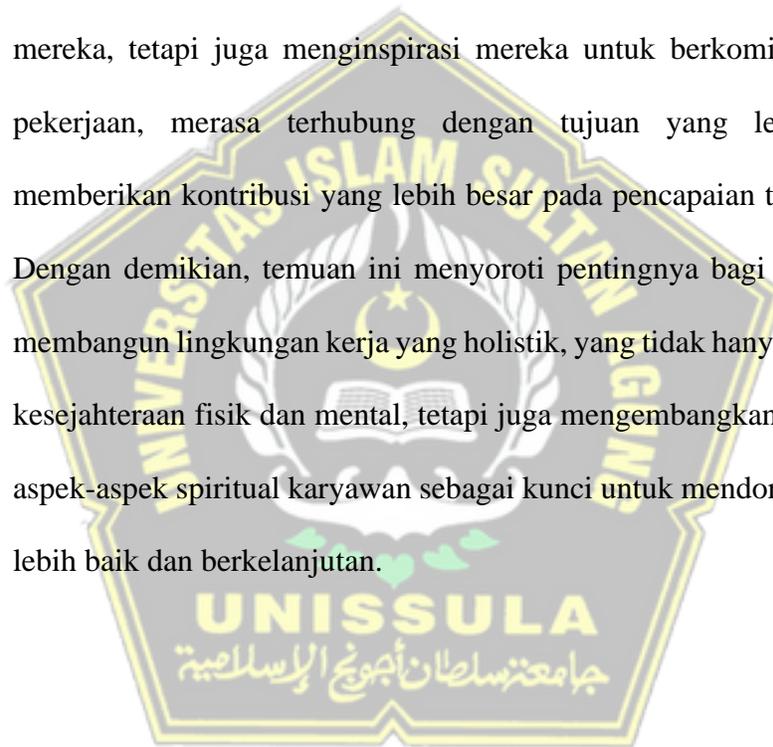
Hubungan tidak langsung ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memengaruhi kinerja SDM secara signifikan melalui *motivasi spiritual*, dengan koefisien mediasi 0.309, *t-statistic* 2.929, dan *p-value* 0.003. Ini mengindikasikan bahwa ketika *work-life balance* diperkuat, motivasi spiritual juga meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja SDM. Jadi, motivasi spiritual berperan sebagai mediator signifikan dalam jalur ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasakan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pribadi mereka,

tetapi juga berperan penting dalam memperkuat motivasi spiritual mereka. Peningkatan motivasi spiritual ini, pada gilirannya, berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *worklife balance* tidak hanya memberikan keuntungan langsung dalam mengurangi stres atau meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih berdedikasi, berfokus pada tujuan yang lebih dalam, dan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Temuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan sebagai bagian dari strategi untuk mendorong motivasi intrinsik yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

**b) Pengaruh *Workplace-Wellbeing* dimediasi oleh *Spiritual Motivation* terhadap Kinerja SDM**

Pengaruh kesejahteraan tempat kerja terhadap kinerja SDM melalui *motivasi spiritual* juga signifikan, dengan koefisien sebesar 0.337, *t-statistic* 2.868, dan *p-value* 0.004. Ini menunjukkan bahwa kesejahteraan tempat kerja dapat meningkatkan motivasi spiritual, yang kemudian berkontribusi pada kinerja SDM. Motivasi spiritual berperan penting sebagai penghubung antara kesejahteraan di tempat kerja dan kinerja yang dihasilkan. Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan

mereka, baik dalam aspek fisik maupun emosional, hal tersebut secara tidak langsung memperkuat motivasi spiritual mereka. Peningkatan motivasi spiritual ini berperan sebagai faktor penghubung yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih berdedikasi dan penuh semangat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja yang dihasilkan. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, tidak hanya berdampak pada kesejahteraan fisik mereka, tetapi juga menginspirasi mereka untuk berkomitmen lebih pada pekerjaan, merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, dan memberikan kontribusi yang lebih besar pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, temuan ini menyoroti pentingnya bagi organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang holistik, yang tidak hanya memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental, tetapi juga mengembangkan dan mendukung aspek-aspek spiritual karyawan sebagai kunci untuk mendorong kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan *work place well-being* dapat mempengaruhi kinerja SDM dengan dimediasi oleh *spiritual motivation*. *worklife balance*, serta *workplace well-being* yang diperkuat oleh motivasi spiritual, memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi dan lingkungan kerja yang mendukung, stres karyawan berkurang, sehingga produktivitas meningkat. Motivasi spiritual memberikan tujuan yang lebih bermakna, membuat karyawan lebih bersemangat dan puas dalam bekerja. Ketika lingkungan kerja mendukung kesejahteraan, karyawan merasa dihargai dan lebih terikat pada perusahaan, sehingga komitmen dan loyalitas mereka meningkat. Hal ini juga membuka ruang bagi kreativitas, karena mereka merasa aman untuk berbagi ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian, *worklife balance* dan *workplace well-being* yang dimediasi oleh motivasi spiritual mampu mendorong kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisa data melalui kuisioner kepada pegawai KPwBI Provinsi Kalimantan Timur, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. *Worklife balance* memiliki peran penting dalam duni kerja saat ini. Skor tertinggi dari indikator variabel *worklife balance* adalah keseimbangan waktu, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur merasa telah memiliki keseimbangan antara waktu yang diberikan untuk bekeja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga, sedangkan skor terendah ada pada indikator keseimbangan kepuasan hal ini menunjukkan bahwa belum semua pegawai memiliki kepuasan terhadap keberhasilan diri sendiri dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya. Hal ini bisa jadi dipengaruhi perbedaan *load* pekerjaan dari masing-masing unit ataupun fungsi di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur sehingga mempengaruhi *worklife balance* seperti misalnya ada kegiatan pada saat *weekend* yang akan mengurangi waktu bersama keluarga.
2. Tempat kerja yang baik tentunya akan membuat pegawai merasa betah di organisasi. Indikator skor yang memiliki nilai tertinggi pada variabel *workplace well-being* adalah *work satisfaction*, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur memandang pekerjaannya sebagai sebuah alat untuk pemenuhan kebutuhan dan dapat meningkatkan rasa harga diri serta menemukan makna pada pekerjaan yang dilakukan, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator *organizational respect for the employee*, hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur

merasa bahwa organisasi belum cukup optimal dalam mempekerjakan karyawan, serta merasa bahwa atasan orang yang belum dapat dipercaya.

3. Motivasi spiritual merupakan dorongan kesadaran bahwa semua yang dikerjakan memiliki hubungan dengan Tuhan dan akan diminta pertanggung jawaban. Hasil indikator pada variabel *spiritual motivation* yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator motivasi muamalat, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur merasa bekerja merupakan sebagai bagian dari ibadah yang berhubungan dengan kegiatan sesama manusia untuk menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator motivasi ibadah, hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur belum memiliki motivasi bahwa bekerja itu merupakan suatu proses untuk mendekatkan diri kepada Tuhan.
4. Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil indikator pada variabel kinerja SDM yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator kemampuan bekerjasama. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur mampu untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan berkolaborasi dalam lingkungan tim, sedangkan nilai terkecil terdapat pada indikator efektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur belum mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada para pegawai di KPwBI Provinsi Kalimantan Timur terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja SDM melalui variabel *worklife balance*, *workplace well-being*, dan *spiritual motivation*. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa di usulkan adalah sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan variabel *worklife balance*, berdasarkan hasil penelitian ini *worklife balance* mungkin lebih tepat dipandang sebagai bagian dari kebijakan kesejahteraan karyawan daripada sebagai upaya langsung untuk meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, organisasi dapat memfokuskan *worklife balance* sebagai pendekatan untuk memperbaiki kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan, yang dapat mendukung keterikatan dan loyalitas mereka, meskipun tidak selalu berdampak langsung pada performa. Selain itu, perusahaan dapat mengembangkan program *worklife balance* yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti tambahan, atau dukungan untuk kegiatan keluarga. Langkah ini diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendorong keterikatan jangka panjang, meskipun dampaknya pada produktivitas mungkin memerlukan waktu lebih lama atau muncul secara tidak langsung.
2. Berkaitan dengan variabel *workplace well-being*, kesejahteraan di tempat kerja dapat dianggap sebagai landasan yang memperkuat lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya dapat membantu mempertahankan karyawan dan membangun keterikatan jangka panjang. Hal ini berarti, untuk upaya peningkatan kinerja, organisasi mungkin lebih tepat mengarahkan sumber daya pada program-program lain yang berfokus langsung pada kompetensi dan produktivitas, seperti pelatihan teknis, peningkatan

kemampuan profesional, dan penyempurnaan proses kerja. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dalam mencapai target-target kinerja.

Meskipun kesejahteraan di tempat kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap performa, penting bagi organisasi untuk tetap memperhatikan kesejahteraan ini sebagai bagian dari strategi holistik SDM. Mengabaikan kesejahteraan karyawan dapat berdampak negatif terhadap lingkungan kerja, seperti meningkatnya stres atau ketidakpuasan. Oleh karena itu, mempertahankan kesejahteraan di tempat kerja tetap relevan untuk memastikan lingkungan yang positif, yang secara tidak langsung dapat berkontribusi pada retensi dan kepuasan karyawan.

3. Berkaitan dengan variabel *spiritual motivation*, organisasi dapat memperkenalkan program pengembangan motivasi spiritual yang komprehensif. Misalnya, kegiatan seperti pelatihan mindfulness, kesadaran diri, atau lokakarya yang mengajarkan nilai-nilai positif dapat membantu karyawan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan. Dengan pendekatan ini, karyawan tidak hanya akan merasa lebih termotivasi tetapi juga memiliki semangat yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan bersama. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan juga menjadi implikasi penting. Langkah-langkah seperti menyediakan ruang untuk refleksi atau kegiatan spiritual lainnya, serta menghormati kebutuhan waktu untuk aktivitas tersebut, dapat membuat karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai sebagai individu. Perusahaan yang menciptakan lingkungan yang peduli terhadap keseimbangan spiritual karyawan cenderung dapat membangun loyalitas dan komitmen yang lebih kuat di antara mereka. Selain itu, manajemen dapat mendorong gaya

kepemimpinan yang berlandaskan spiritualitas, dengan pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai seperti kejujuran, empati, dan kepedulian dalam bekerja.

Pemimpin yang mencerminkan nilai-nilai spiritual ini akan menjadi inspirasi bagi karyawan, mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan mematuhi standar moral yang tinggi. Sikap dan teladan positif dari pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga memberikan makna yang lebih mendalam bagi karyawan. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya aspek spiritual dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan penuh komitmen.

4. Berkaitan dengan variabel kinerja SDM, kinerja yang optimal menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Meskipun suatu organisasi memiliki visi dan strategi yang jelas, tanpa didukung oleh kinerja yang baik dari setiap anggotanya, pencapaian tujuan tersebut akan sangat terbatas. Setiap individu dalam organisasi berperan sebagai faktor penentu dalam mewujudkan visi bersama. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja SDM adalah langkah vital agar organisasi dapat mencapai sasaran jangka panjang dan tetap kompetitif di pasar. Di tengah persaingan yang semakin ketat, organisasi yang tidak mengutamakan kinerja maksimal akan kesulitan bertahan. Karyawan yang menunjukkan kinerja unggul tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang positif, menciptakan lingkungan yang penuh inovasi, serta menjadi inspirasi bagi rekan-rekannya. Kinerja yang baik bukan hanya tentang pencapaian angka atau hasil yang terlihat, tetapi juga tentang bagaimana setiap individu berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi yang fokus pada pengembangan dan

peningkatan kinerja SDM akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan, serta mencapai visi jangka panjang dengan lebih efisien. Kinerja yang unggul adalah kunci keberhasilan sebuah organisasi, dan dengan mencapainya, organisasi akan mampu membuka pintu bagi peluang baru dan menjaga keberlanjutan dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan.

### 5.3 Implikasi Teori

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa temuan mengarah pada pengembangan lebih lanjut dari teori-teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kesejahteraan kerja. Salah satu hasilnya adalah bahwa *work-life balance* dan *workplace well-being* tidak memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memang berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup karyawan, dampaknya terhadap kinerja yang terukur mungkin tidak selalu sebesar yang diharapkan. Selain itu pada penelitian ini juga *workplace well-being* bukan sebagai pendorong utama kinerja SDM. Namun penelitian ini menguatkan argumen teori motivasi seperti teori dua faktor Herzberg, yang memandang bahwa faktor-faktor kesejahteraan atau kondisi kerja yang baik lebih berperan dalam menghindari ketidakpuasan, daripada langsung mendorong kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, meskipun lingkungan kerja yang baik dapat memfasilitasi

karyawan dalam menjalankan tugas dengan lebih nyaman, dampaknya terhadap kinerja yang konkret mungkin dipengaruhi oleh variabel lain yang lebih langsung terkait dengan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Motivasi spiritual ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini memperkaya teori-teori motivasi yang lebih klasik, dengan mengintegrasikan elemen spiritual sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Motivasi yang bersumber dari dalam diri, termasuk nilai-nilai spiritual yang mendalam, dapat menjadi pendorong yang kuat untuk karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka. Ini sejalan dengan teori motivasi intrinsik dari Deci dan Ryan, yang menekankan pentingnya faktor internal dalam mendorong komitmen dan produktivitas di tempat kerja. Dengan demikian, motivasi spiritual bukan hanya sekedar dorongan moral, tetapi dapat menjadi kekuatan yang menggerakkan karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih maksimal dalam pekerjaan mereka.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi spiritual bertindak sebagai mediator antara *workplace well-being*, *work-life balance*, dan kinerja SDM. Temuan ini memperkenalkan perspektif baru dalam teori mediasi, mengusulkan bahwa keseimbangan hidup dan kesejahteraan tidak hanya berpengaruh langsung pada kinerja, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi spiritual individu. Dalam hal ini, motivasi spiritual berfungsi sebagai saluran yang menghubungkan dua faktor eksternal (seperti *work-life balance* dan kesejahteraan kerja) dengan hasil yang lebih terukur yaitu kinerja yang optimal. Hal ini menambah lapisan pemahaman dalam teori pengaruh tidak langsung, di mana faktor-faktor eksternal memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi internal yang mendalam.

Penelitian ini memperluas pandangan kita tentang pendekatan holistik dalam manajemen SDM, yang tidak hanya berfokus pada kesejahteraan fisik dan materiil, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan spiritual dan emosional. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan secara menyeluruh, dengan menempatkan perhatian khusus pada motivasi intrinsik, seperti motivasi spiritual, yang dapat mempengaruhi kinerja secara lebih mendalam dan berkelanjutan. Teori manajemen berbasis nilai-nilai organisasi juga dapat dikembangkan lebih lanjut dengan memperkenalkan dimensi kesejahteraan spiritual sebagai bagian dari nilai-nilai organisasi yang harus dijaga untuk mendukung kinerja jangka panjang.

Dengan demikian, implikasi teori dari penelitian ini memberi perspektif baru dalam manajemen sumber daya manusia dan kesejahteraan kerja. Kinerja yang tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan atau kompensasi, tetapi juga oleh nilai-nilai yang lebih dalam yang diterima dan diterapkan oleh individu. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja SDM harus mempertimbangkan pendekatan yang lebih komprehensif dan holistik, yang tidak hanya mencakup kesejahteraan fisik dan mental, tetapi juga aspek spiritual dan emosional dari setiap karyawan.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

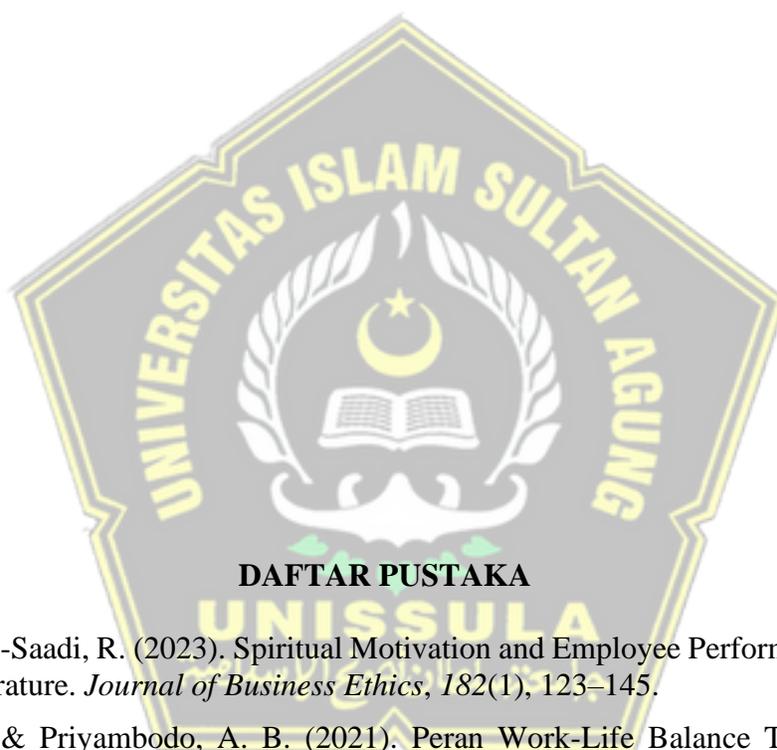
Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan berharap dapat diperbaiki di penelitian mendatang. Keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

- a. Keterbatasan Penelitian

1. Pengumpulan kuisioner dilakukan secara online melalui grup di chanel salah satu pesan elektronik yang menyebabkan tidak semua pegawai ternotice adanya kuisioner tersebut, sehingga pengumpulan semua data responden memerlukan waktu lebih lama.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan KPwBI Provinsi Kalimantan Timur.
3. Jumlah sampel pada penelitian ini masih sedikit.
4. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yakni *worklife balance* dan *workplace well-being*.
5. Penelitian ini terdapat hipotesis yang di tolak oleh karena itu peneliti berharap akan ada penelitian lanjutan.

b. Saran untuk penelitian selanjutnya

1. Penelitian ini masih bisa dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja SDM .
2. Penelitian selanjutnya perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dengan melibatkan pegawai Bank Indonesia yang sejenis dari provinsi lain sehingga peneliti selanjutnya diharapkan memperoleh wawasan, pengalaman, dan hasil penelitian yang lebih baik.



#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Al-Saadi, R. (2023). Spiritual Motivation and Employee Performance: A Review of The Literature. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 123–145.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan yang Menerapkan Work From Home (WFH) di Masa Pandemi COVID-19: Studi Literatur. In *Seminar Nasional Psikologi Universitas Negeri Malang* (hal. 340–349).
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
- Brown, S., & Wilson, E. (2023). The Relationship between Workplace Well-being and Employee Performance: A Review of The Literature. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 256–274.
- Chiu, Y.-W., Amin, M. W., Li, S. T., & Ali, M. (2023). Spiritual Leadership Influence on Employee Creative Service Performance: A Moderated Mediation Analysis. *BMC Psychology*, 11(262), 1–13.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods*

- Approaches* (4 ed.). California, CA: Sage.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health And Well-Being in The Workplace: A Review and Synthesis of The Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306–319.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
- Gultom, E., & Liyas, J. N. (2023). Work Life Balance and Burnout on Temporary Employees Performance. *Asean International Journal Business*, 2(2), 162–171.
- Hafid, M., & Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention (Studi pada Karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). *Smart-Study and Management Research*, 14(3), 52–61.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hudin, A. M., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Workplace Well-Being dengan Kinerja Karyawan pada PT. X di Sidoarjo. *Character: Jurnal Penelitian Psikolog*, 8(4), 1–11.
- Kumar, S. (2021). The Impact of Spirituality on Employee Work-Life Balance: A study of Indian Professionals, 11(4), 123–137.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited.
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 20(20), 606–620.
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2017). *Structural Equation Modeling (SEM)* (1 ed.). Bogor: STIE Binaniaga.
- 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.
- Nurshoimah, T., Nurweni, H., & Hartati, R. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Work Overload dan Burnout terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo. *Cakrawangsa Bisnis*, 4(1), 27–40.
- Page, K. (2005). *Subjective Wellbeing in The Workplace*. Melbourne: Deakin University.

- Pargament, K. I., & Mahoney, A. (2021). Spirituality: A Conceptual Framework and Implications for Research and Practice. *Spirituality in Clinical Practice*, 8(2), 73–82.
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of Well-Being in The Workplace: The Development of The Work Well-Being Questionnaire. *Journal of Nervous And Mental Disease*, 199(6), 394–397.
- Pratiwi, E., & Davina, S. G. (2023). The Impact of Workplace Wellbeing on Job Performance with Work Engagement as a Mediating Variable. *Journal Of World Science*, 2(8), 1130–1136.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Putri, S. W., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 293–305.
- Rahmadani, S., Samsir, S., & Widayatsari, A. (2023). Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Work Life Balance dan Work Stress di Satuan Kerja Dinas Pangan Tanaman dan Hortikultura Provinsi Riau pada Saat Pandemi Covid19. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(3), 95–108.
- Rivai, V. Z. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Manajemen jilid 1* (13 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior* (12 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ruwiyanto, & Wiyarni. (2023). The Influence of Team Work and Spiritual Motivation on the Work Productivity of Volunteers of the Indonesian Sedekah Community Foundation. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(18), 139–147. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i181064>
- Sanusi, A. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saxena, U. A. (2020). *Pengaruh disiplin kerja, semangat kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Eksploitasi Perindustrian Gaweredjo Surabaya*. Universitas Bhayangkara Surabaya.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(7), 1–17.
- Smith, R., & Johnson, T. (2023). Work-Life Balance and Employee Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*. *Journal of Management Studies*, 60(2), 301–324.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang nomor 18. (2014). *Tentang Kesehatan Jiwa*. Jakarta: Pemerintah Pusat.
- Winardi. (2008). *Motivasi, Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yuniarti, E., & Susanto, Y. (2022). Spiritual Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Motivation. *Emerald Insight*, 1(1).

Zamzam, F., & Aravik, H. (2016). *Manajemen SDM Berbasis Syariah*. Bogor: RWTC Success.

