

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
WORKPLACE SPIRITUALITY DAN KEPEMIMPINAN
SPIRITUAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Thesis



Disusun Oleh:

**SRI ASTUTIK
20402300294**

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI”

Disusun Oleh:

Sri Astutik
20402300294

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, Februari 2025
Pembimbing,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD.

HALAMAN PERSETUJUAN

“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI”

Disusun Oleh:
Sri Astutik
20402300294

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD.
NIK. 210489018

Penguji I

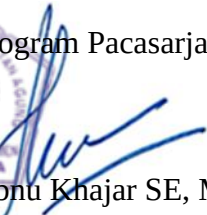

Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE. MM
NIK. 210489019

Penguji II


Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E, M.Si
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sri Astutik
NIM : 20402300294
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

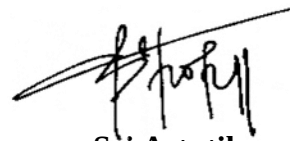
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Workplace Spirituality* dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Widiyanto, M.Si., PhD
NIK.210489018

Semarang, Februari 2025
Saya yang menyatakan,



Sri Astutik
NIM.20402300294

PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Sri Astutik
NIM	: 20402300294
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Workplace Spirituality* dan

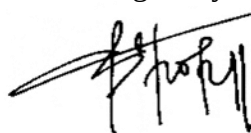
Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel

Moderasi

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

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

Semarang, Februari 2025
Yang menyatakan,



Sri Astutik

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Workplace Spirituality* yang berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dan menganalisis peran Budaya Organisasi yang dapat memoderasi pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan Variable yang terdiri dari *Workplace Spirituality*, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, Budaya organisasi mampu memoderasi variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa semua karyawan memiliki komitmen untuk saling membahu dalam menghasilkan kinerja yang baik dan keberhasilan program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

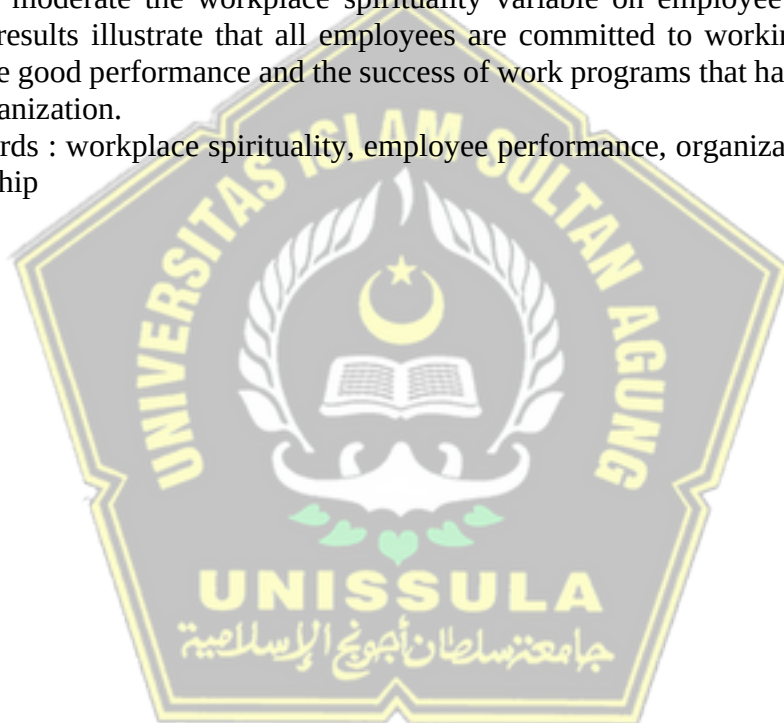
Kata kunci : workplace spirituality, kinerja karyawan, budaya organisasi, kepemimpinan,

ABSTRACT

ABSTRACT

This study aims to analyze Workplace Spirituality that has an effect on improving Employee Performance and analyze the role of Organizational Culture that can moderate the effect of Workplace Spirituality on Employee Performance. This study uses an explanatory research type with a quantitative approach and uses variables consisting of Workplace Spirituality, Leadership Spirituality, Organizational Culture, and Employee Performance. The results of this study indicate that the workplace spirituality variable has a significant positive effect on employee performance. The spiritual leadership variable has a negative and insignificant effect on employee performance. Finally, Organizational Culture is able to moderate the workplace spirituality variable on employee performance. These results illustrate that all employees are committed to working together to produce good performance and the success of work programs that have been set by the organization.

Keywords : workplace spirituality, employee performance, organizational culture, leadership



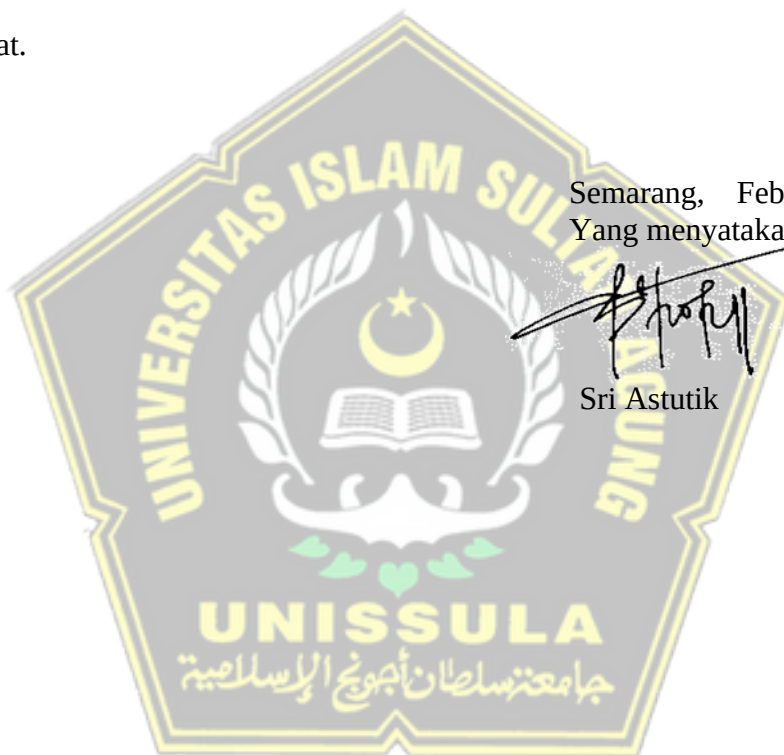
KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Workplace Spirituality* dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a Ibu dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, PhD selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE. MM dan Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi selaku dosen penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Kepada Ibu saya, suami serta anak-anak tercinta, keluarga besar dan juga rekan kerja di Pengadilan Tinggi Agama Semarang yang telah memberikan dukungan serta doa terbaiknya kepada saya.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
HALAMAN PERSETUJUAN.....	3
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	4
PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	5
ABSTRAK	6
ABSTRACT	7
KATA PENGANTAR.....	8
DAFTAR ISI	10
DAFTAR GAMBAR.....	12
DAFTAR TABEL	13
BAB I PENDAHULUAN.....	14
1.1. Latar Belakang.....	14
1.2. Rumusan Masalah	23
1.3. Tujuan Penelitian.....	23
1.4. Manfaat Penelitian	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
2.1. Kinerja Karyawan	25
2.2. <i>Workplace Spirituality</i>	27
2.3. Kepemimpinan Spiritual.....	28
2.4. Budaya Organisasi.....	29
2.5. Model Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Jenis Penelitian.....	33
3.2. Populasi dan Sampel	33
3.3. Sumber dan Jenis Data	34
3.4. Metode Pengumpulan Data	34
3.5. Variabel dan Indikator.....	35
3.6. Teknik Analisis Data.....	37
3.6.1. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	38
3.6.2. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Gambaran Umum Responden	44
4.1.1. Demografi Responden	44

4.2.	Analisa Deskriptif Variabel	45
4.3.	Deskripsi Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	46
4.3.1.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual	47
4.3.2.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	47
4.3.3.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	48
4.4.	Hasil Analisis Uji Instrumen.....	49
4.4.1.	<i>Convergent Validity</i>	49
4.4.2.	<i>Internal Consistency Reliability</i>	52
4.4.3.	Discriminant Validity	53
4.4.4.	Inner Model.....	54
4.4.5.	Uji Hipotesis.....	56
4.5.	Pembahasan	60
4.5.1.	Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	60
4.5.2.	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.....	61
4.5.3.	Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> terhadap Kinerja Karyawan	61
4.5.4.	Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.....	62
BAB V PENUTUP		63
5.1.	Kesimpulan.....	63
5.2.	Implikasi Manajerial	65
5.3.	Implikasi Teoritis.....	66
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	67
DAFTAR PUSTAKA		68
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....		73
Lampiran 2. Tabulasi Hasil Kuesioner		79
Lampiran 3. Hasil Output Perhitungan SmartPLS 3.0.....		83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Metode Penelitian	32
Gambar 4. 1. Model Uji Validitas.....	50



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Research Gap Penelitian	20
Tabel 3. 1. Scoring Jawaban Kuesioner	35
Tabel 3. 2. Variabel dan Indikator Penelitian	35
Tabel 4. 1. Kuesioner Yang Disebar	44
Tabel 4. 2. Nilai Skor dan Kategori	45
Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif Workplace Spirituality	46
Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Spiritual	47
Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi	48
Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja karyawan	48
Tabel 4. 7. Hasil Uji Validitas	49
Tabel 4. 8. Nilai AVE	51
Tabel 4. 9. Nilai Cronbach's Alpha	52
Tabel 4. 10. Composite Reliability	52
Tabel 4. 11. Fornell- Larcker (Nilai Korelasi)	53
Tabel 4. 12. Coefficient of Determination (R-Square)	55
Tabel 4. 13. Effect Size (F-Square)	55
Tabel 4. 14. Hasil Uji Hipotesis Penelitian	58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses persiapan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Program pengembangan, peningkatan kualitas, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai aparatur di lingkungan Mahkamah Agung Republik Indonesia telah diimplementasikan pada berbagai program Pembinaan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan, dan kegiatan pembekalan lainnya, baik untuk kalangan pimpinan, hakim, tenaga fungsional, tenaga struktural, bahkan sampai ke level staf dan operator aplikasi.

Cara untuk mendapatkan kinerja pegawai secara maksimal, selain melalui spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual yaitu disiplin kerja. Keberhasilan seorang pegawai dalam organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan apa yang dirasakan, diyakini dan dijalani oleh suatu organisasi. budaya organisasi merupakan harapan, nilai dan sikap bersama yang memberikan pengaruh terhadap diri sendiri dan kelompok didalam organisasi. (Sahir, et.al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika yang dipegang bersama oleh setiap

komponen organisasi. Unsur unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berpikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. jika budaya organisasi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan menyumbangkan keberhasilan pada organisasi. Budaya organisasi merupakan parameter penting dalam kelangsungan suatu organisasi (Kwarteng & Aveh, 2018). Menurut (Maamari & Saheb, 2018), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang berlaku untuk melakukan kegiatan di suatu organisasi. Budaya organisasi yang menyenangkan dan selaras dengan tujuan organisasi sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Pengadilan Tinggi Agama Semarang merupakan salah satu entitas badan peradilan dibawah Mahkamah Agung Republik Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi dalam penyusunan rencana kebutuhan dan penataan pegawai, pengelolaan data dan administrasi kepegawaian, fasilitasi asesmen dan pengembangan pegawai. Pengadilan Tinggi Agama Semarang sebagai salah satu kawal depan Mahkamah Agung mempunyai tugas yang sangat berat, baik yang berkenaan dengan penyiapan sarana dan prasarana pendukung kinerja aparatur Peradilan Agama se-Jawa Tengah maupun yang berkenaan dengan pembinaan dan peningkatan sumber daya manusia, hal ini semata-mata hanya karena kehendak seluruh aparatur Pengadilan Tinggi Agama Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja Peradilan Agama se-Jawa Tengah agar mampu memberikan pelayanan prima dan sewajarnya kepada masyarakat pencari keadilan.

Dengan mewilayahi 36 satuan kerja Pengadilan Agama yang terkenal di 36 Kotamadya dan Kabupaten se-Jawa Tengah serta mempunyai 1058 orang pegawai yang masuk dalam pengawasan idealisme. Lebih dari tahun 2009 Pengadilan Tinggi Agama Semarang dianKSat menjadi Koordinator Wilayah 4 Lingkungan Peradilan Jawa Tengah yang salah satu tugasnya adalah menjadi penanggung jawab yang bertanggung jawab atas pelaporan Keuangan dan pelaporan Barang Milik Negara yang bermuara pada Laporan Keuangan (LK) masing-masing satuan kerja. Dengan demikian, maka tugas dan tanggung jawab menjalankan prima, maka dibutuhkan tekad yang kuat dan perjuanganyang kuat serta eksekutif Pengadilan Tinggi Agama Semarang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen pengelolaan arsip di Pengadilan Tinggi Agama Semarang belum berjalan dengan optimal sesuai dengan sistem kearsipan dikarenakan semakin menumpuknya arsip baik arsip substantif maupun arsip fasilitatif dari tahun ke tahun, sehingga unit kerja penuh dengan arsip, arsip aktif dan inaktif masih bercampur, masih minimnya petugas/ pegawai yang secara khusus menangani masalah arsip, dan juga sarana prasarana yang kurang memadai dan arsip masih disimpan di unit pengolah, kami belum memiliki unit kearsipan sendiri hal ini dikarenakan kurangnya ruang dan gedung, serta keterbatasan sarana dan prasarana lainnya. Arsip bagian Keuangan yang belum diberkaskan dan diserahkan ke unit kearsipan, sehingga masih menumpuk antara lain Arsip Surat Pertanggung Jawaban Keuangan/SPM APBN dari tahun 2021 sampai tahun 2022 sebanyak 45 box arsip, dan bagian

Kepegawaian arsip yang masih menumpuk antara lain arsip kenaikan panKSat, Izin belajar, pencantuman gelar, SK Mutasi, Usulan mutasi, Cuti Hakim dan Se-Jateng, Cuti PTA semarang, berkas pelantikan dan surat masuk, surat keluar, Daftar hadir dan undangan sebanyak 30 box arsip.

Sedangkan untuk Arsip Substantif sudah dimasukkan ditata dan dalam ruang kearsipan tersendiri, dan arsip perkara dari tahun 2018 sudah dimasukkan dalam aplikasi Sistem Penelusuran perkara (SIPP) Mahkamah Agung RI, sehingga menjadi sarana penemuan Kembali arsip perkara lebih mudah jika dibutuhkan kapan saja dan Dimana saja. Karena secara umum Mahkamah Agung membuat kebijakan dengan menciptakan Aplikasi SIPP dari tahun 2018 bagi semua Lembaga peradilan baik umum, militer maupun agama di Indonesia untuk melaksanakan sistem kearsipan secara digital. Arsip perkara merupakan Arsip Vital dan Arsip Substantif dari masing masing badan peradilan, yang belum terbit Jadwal retensi Arsipnya hingga sekarang dan belum boleh dimusnahkan, karena segala arsip yang berkaitan dengan perkara tidak boleh dimusnahkan. Sumber data Pemusnahan arsip dari Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor : 11/KMA/SK/I/2015 tentang Jadwal Retensi Arsip Keuangan, Kepegawaian dan Retensi Arsip Non Keuangan dan Non Kepegawaian Mahkamah Agung RI), dan juga Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) Nomor 25 Tahun 2012 berisi pedoman pemusnahan arsip serta Undang-Undang NOMOR 43 TAHUN 2009 tentang Kearsipan.

Pada masa saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat bergerak secara cepat, adaptif, tepat dan efisien dengan sumber daya manusianya, hal itu dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendorong yang penting bagi organisasi atau perusahaan (Fanggidae, et.al., 2016). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut pula suatu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia terhadap efektifitas dan efisiensi. Peran penting sumber daya manusia bagi organisasi maupun perusahaan yaitu unsur yang sangat menentukan dalam aktivitas perusahaan sehingga, pihak manajemen harus memberikan perhatian kepada sumber daya manusia yang ada.

Sebagai sebuah konsep baru, spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) banyak dianggap sebagai bagian dari implementasi agama. Hal ini terjadi karena *spirituality* atau spiritualitas banyak dikaji dalam ilmu teologis berkaitan dengan makna ketuhanan atau keagamaan. Pada dasarnya, semua agama, mengandung ajaran tentang konsep-konsep spiritualitas. Namun demikian, sesungguhnya spiritualitas di tempat kerja tidak ada kaitan dengan pelaksanaan ritual keagamaan. Spiritualitas dalam tempat kerja diartikan sebagai kemampuan dasar pegawai dalam membentuk suatu makna, nilai, dan keyakinan bagi dirinya dalam menjalani pekerjaan. Spiritualitas memberikan pemahaman tentang nilai-nilai yang dapat dipegang teguh bersama-sama seperti kejujuran dan integritas.

Spiritualitas di tempat kerja menjadi topik yang mendapatkan perhatian antara akademisi maupun para pegawai perusahaan (Hassan, et.al., 2016). Penelitian yang dilakukan oleh (Javanmard, et.al., 2014) mengunKSapkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan hal penting yang dapat membantu seseorang dalam bekerja menuju kehidupan spiritual yang terintegrasi, menumbuhkan dan menciptakan semangat sehingga dapat memberikan makna dalam kehidupan dunia kerja yang kompleks. Selain itu, Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Pio, et.al., 2015). Menurut arti secara harfiah, pimpin berarti bimbing. Memimpin berarti membimbing atau menuntun. Pemimpin merupakan orang yang memimpin ataupun seorang yang menggunakan wewenang serta mengarahkan bawahannya untukmengerjakan pekerjaan mereka dalam mencapai target tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Seperti manajemen, Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula (Sahir, et.al., 2022). Banyak bentuk atau kepemimpinan spiritual yang berhubungan dengan kinerja yaitu salah satunya adalah kepemimpinan spiritual (Junita & Sutanto, 2015). Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu kepemimpinan spiritual baru yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik atau konservatif (Thayib,et.al., 2013). Salah satu tujuan yang diharapkan dengan adanya kepemiminan spiritual yaitu kesejahteraan yang meninKSat serta dapat meningkatkan kinerja (Fry & Cohen, 2009).

Menurut (Pio, 2015) salah satu model kepemimpinan yang menjadi

perhatian saat ini khusus dibidang organisasi, kepemimpinan, dan manajemen adalah kepemimpinan spiritual. Banyak sekali kepemimpinan spiritual yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk memimpin organisasi atau perusahaannya. Masih banyak pemimpin yang kurang memperhatikan atau hanya sedikit yang menggunakan kepemimpinan spirituala spiritual. Hal ini sangat disayanKSan, karena spiritualitas sangat penting dan mempengaruhi kinerja pegawai. Tobroni (dalam Fortuna, et.al., 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan cara atau proses yang digunakan pemimpin untuk dapat mempengaruhi, mengilhami, menggerakkan serta membanKSitkan melalui kasih sayang, pelayanan, keteladanan.

Beberapa penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan spritualitas, spiritualitas kerja, dan budaya organisasi telah banyak dilakukan. Namun, beberapa diantaranya ditemukan kesenjangan antara peneliti terdahulu. Kesenjangan tersebut bisa dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. 1 Research Gap Penelitian

NO	PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Lalatendu Kesari Jena, (2021)	Does workplace spirituality lead to raising employee performance ?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace spirituality berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki Spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejujuran, dan empati antar pegawai.
2	Scott Foster, Anna Foster, (2019)	The impact of workplace spirituality on work-based learners Individual and organisational level perspectives	Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace sprituality tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Heru Sulistyoy, (2009)	Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan spiritual tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi dan kinerja. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM diketahui bahwa dampak kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku.
4	Zhang, Y., & Yang, F. (2021)	How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior.	Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa spritual leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. penting bagi para pemimpin untuk menunjukkannya perilaku yang lebih spiritual pada karyawan

NO	PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
5	Benyamin Richard Manery, Victor P. K. LenKSong, Regina T. Saerang (2018)	The Effect Of Organizational Commitment And Organizational Culture On Employee Performance Of BKDPSDA In Halmahera Utara Regency	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara simultan komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara sebaiknya meningkatkan lagi faktor – faktor yang mendukung komitmen organisasi agar kinerja pegawai dapat meningkat terhadap organisasi.

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan uraian teori, fenomena dan *research gap* yang sudah penulis uraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Workplace Spirituality* Dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka pertanyaan penelitian untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi mampu memoderasi pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Apakah Budaya Organisasi mampu memoderasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Memberikan deskripsi dan menganalisis pengaruh *Workplace Spirituality* apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan
2. Memberikan deskripsi dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Spritualitas apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan
3. Memberikan deskripsi dan menganalisis peran Budaya Organisasi apakah dapat memoderasi pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan

4. Memberikan deskripsi dan menganalisis peran Budaya Organisasi apakah dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan Spritualitas terhadap Kinerja Karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang berupa bentuk model peningkatan Kinerja Karyawan yang didorong dengan memberikan deskripsi dan menganalisis *Workplace Spirituality* dan Kepemimpinan Spiritualitas dengan moderasi Budaya Organisasi apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi pihak yang berkepentingan dapat digunakan sebagai referensi atau sebagai bahan pertimbangan yang lainnya yang berhubungan dengan peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan memberikan deskripsi dan menganalisis variabel *Workplace Spirituality*, Kepemimpinan Spiritualitas, dan peran moderasi Budaya Organisasi apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Bukhari, 2019).

Untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan tujuh dimensi (McNeese & Smith, 1996); dalam (Darsana, 2013) yaitu :

1. *Quality of Work* (Kualitas pekerjaan)

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan – tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. *Tenacity and Endurance Work* (Keuletan dan Ketahanan Kerja)

Tingkatan dimana karyawan mampu bekerja dengan baik dan memiliki daya tahan yang baik dalam bekerja.

3. *Discipline and Attendance* (Disiplin dan Kehadiran)

Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat ia bekerja dan hadir tepat waktu.

4. *Cooperation Among Colleagues* (Kerjasama Antar Rekan Kerja)

Tingkatan dimana karyawan mampu bekerja sama dengan baik dengan karyawan lain atau rekan kerja yang ada di lingkungan kerjanya.

5. *Concern for Safety* (Perhatian Untuk Keamanan)

Tingkatan dimana karyawan memperhatikan keamanannya dalam bekerja di lingkungan kerjanya.

6. *Responsibility for The Results of His Work* (Tanggung Jawab Atas Hasil Karyanya)

Tanggung Jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagian akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

7. *Initiative / Creativity Possessed* (Inisiatif dan Kreativitas yang Dimiliki)

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

Studi terhadap kinerja ini penting dilakukan untuk dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya produktifitas dalam bekerja. Maka dengan itu, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga harus dapat diantisipasi. menurut (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2001) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan perusahaan

Kemuninan besar kinerja karyawan berkurang apabila karyawan mengalami salah satu faktor diatas. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi perusahaan memberikan peralatan, teknologi maupun dukungan yang kurang memadai.

2.2. *Workplace Spirituality*

(Petchsawang dan Morris, 2006) menyatakan bahwa meningkatkan spiritualitas di tempat kerja juga bermanfaat karena dipandang sebagai pendekatan terhadap pertumbuhan perusahaan karena memungkinkan ekspresi nilai-nilai seperti kebajikan, perilaku atau norma budaya kerja, kejujuran dan integritas dalam lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Spiritualitas di tempat kerja telah menjadi isu penting, karena meningkatnya kepedulian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan yang tidak aman karena organisasi dan sosial perubahan. Spiritualitas di tempat kerja perlu diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan dan harus tercermin dalam organisasi kebijakan dan prosedur. Spiritualitas di tempat kerja adalah tentang keterhubungan (Daniel, JL, 2014). (Harrington, W, 2004) melihat bahwa spiritualitas di tempat kerja adalah tentang karyawan yang memiliki kesamaan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka. Rohani transformasi itu penting, bukan hanya karena keterkaitannya dengan pertumbuhan pribadi pekerja, tetapi juga karena itu kemampuan untuk membangun hubungan psikologis antar karyawan dalam sebuah oragnisasi atau perusahaan.

(Shahbaz & Ghafoor, 2015) mengemukakan apabila telah mendapatkan makna dan tujuan dari pekerjaan karena kondisi spiritualitas di lingkungan kerja,

maka karyawan akan menunjukkan keterlibatan berupa fisik, mental yang dimiliki, kondisi emosional, serta spiritual ketika bekerja dan berusaha dengan maksimal dalam bekerja di perusahaan. Sehingga spiritualitas dalam tempat bekerja dapat mempengaruhi kinerja bagi setiap karyawan.

H1 : Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Kepemimpinan Spiritual

(Bayighomog, et.al., 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan sebuah kemampuan menginspirasi diri sendiri yang semuanya berdampak positif terhadap kepuasan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan produktivitas perusahaan. (Ali et al., 2020) menjelaskan ada 5 (lima) indikator karakteristik yang menggambarkan tentang kepemimpinan spritualitas yaitu :

1. Visi
2. Harapan atau keyakinan
3. Cinta altruistik
4. Panggilan atau makna
5. Keanggotaan

Kepemimpinan yang memiliki spritualitas mengolah kelima aspek tersebut agar dapat memenuhi kebutuhan spiritual dan memberikan dampak yang baik bagi individu dan perusahaan. hal ini disebut sebagai “The Triple Bottom Line”. Kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi atau Bisnis memerlukan suasana dan kondisi kerja yang kondusif.

Kepemimpinan disebuah perusahaan pada umumnya masih memandang

bahwa hakekat kepemimpinan adalah amanah dari manusia dan bukan suatu amanah dari Tuhan sekaligus dari manusia (Rida, 2018). Kepemimpinan akan berjalan efektif, disegani dan memiliki derajat yang tinggi bila seorang pemimpin memiliki 3 (tiga) kelebihan yakni kelebihan dalam bidang intelektual, jasmani (fisik) dan rohani (spiritual). (Fry, 2003) menjelaskan bahwa kualitas dari kepemimpinan spiritual ditunjukkan dari kejujuran, loyalitas, empati, rendah hati, integritas.

Spiritualitas juga merupakan sumber motivasi yang kuat bagi para pengikut. Pemimpin yang menekankan nilai-nilai spiritual seringkali mampu membangkitkan motivasi terpendam dalam diri orang lain yang ternyata meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka di tempat kerja (Reave, 2005). Kepemimpinan spiritual menurut (Fry, 2003), (Rafsanjani, 2017), terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Kualitas kepemimpinan spiritual juga ditunjukkan dari ketekunan, mempunyai cita-cita tinggi, integritas, memberi harapan, empati, jujur, sabar, dapat dipercaya, loyal pada perusahaan dan rendah hati. Dalam hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekad yang kuat dalam mencapai tujuan (Ernaldiwan, 2017). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tatulus, et.al., 2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan spritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.4. Budaya Organisasi

Elemen lain yang terus diciptakan lingkungan perusahaan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang berlaku pada suatu organisasi. Setiap perusahaan mempunyai pola dan

budaya yang berbeda-beda. (Limaj & Bernroider, 2019) menyatakan budaya organisasi merupakan pola yang mendasari dan keyakinan yang dianut oleh karyawan perusahaan, kemudian dikembangkan dan diturunkan untuk mengatasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal perusahaan. Oleh karena itu, ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan mempunyai dampak atas ketidakpuasan mereka dalam menghadapi pekerjaan dan kemauannya tentu saja mempengaruhi kinerja karyawan.

(Robbins & Judge, 2014) mendefinisikan budaya organisasi yaitu suatu tatanan yang memberikan makna tertentu yang dijadikan pedoman bagi anggota-anggota didalamnya, tatanan tersebut dapat menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Sedangkan definisi lainnya menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara langsung dan dipegang oleh satu kelompok sebagai dasar pemikiran dan merespon pada lingkungan yang bervariasi (Kreitner & Kinicki, 2014). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang terdapat pada suatu organisasi tertentu yang dianut oleh anggota-anggotanya sebagai pedoman dalam bereaksi terhadap lingkungan tertentu. (Kreitner & Kinicki, 2014) menyebutkan bahwa ada tiga karakteristik penting dari budaya organisasi, yakni budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi memengaruhi perilaku saat bekerja, dan budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda. Hal tersebut telah

mencerminkan bahwa spritualitas dalam tempat kerja sejatinya telah dijalankan sesuai budaya organisasi yang telah diterapkan perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H3 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Workplace Sprituality terhadap Kinerja Karyawan.

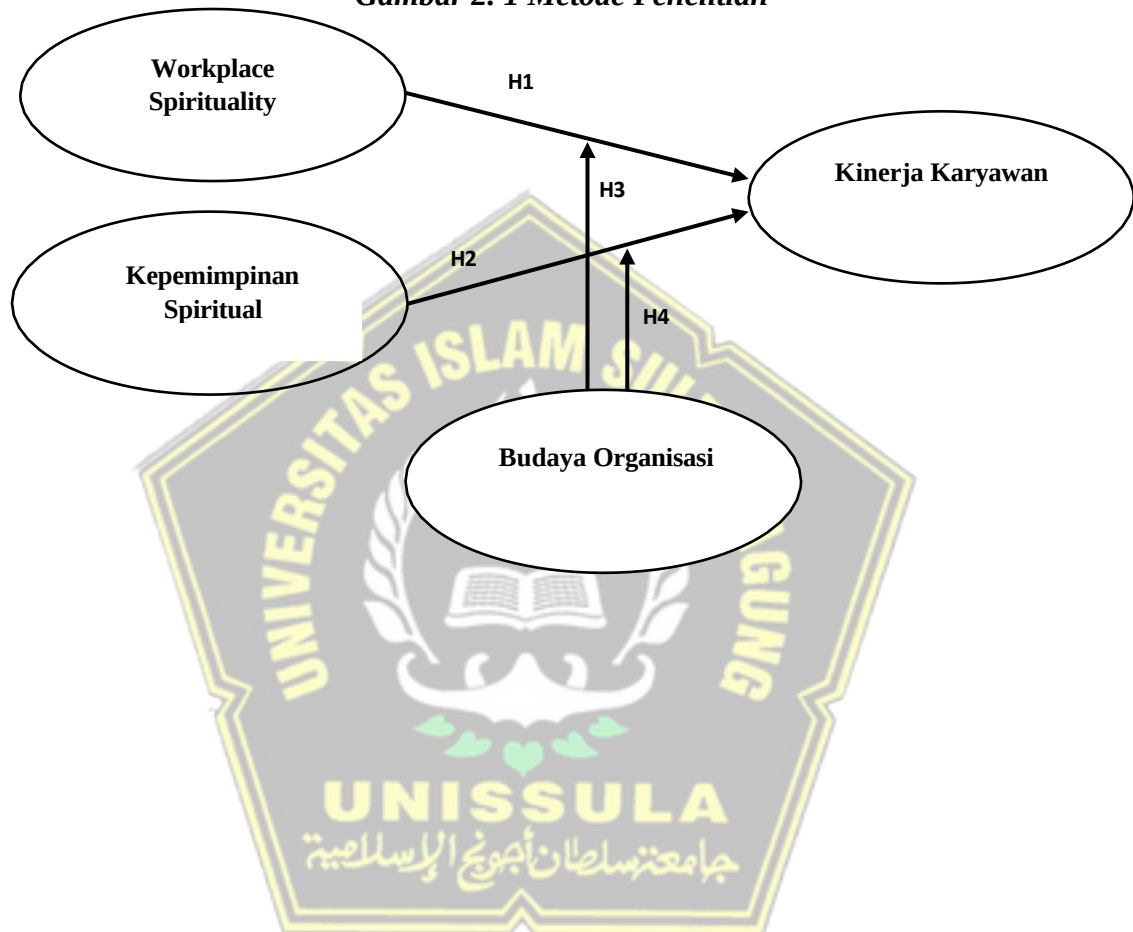
Menurut (Louis W. Fry, 2003) yang mengemukakan pendapat tentang kepemimpinan spiritual yaitu bahwa pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsic motivation sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui calling dan membership. (Robbins & Judge, 2008) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan spiritual di tempat kerja merupakan kesadaran bahwa orang memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks dalam organisasi atau perusahaan. Saeorang pemimpin tidak harus hanya memiliki kualitas kemampuan semata, namun juga harus memiliki pengenalan kepada Sang Pencipta juga merupakan hal yang paling mendasar. Mampu menerapkan sebuah manajemen dengan benar dan yang memberi nilai baik terhadap karyawannya yang dimana mampu menghadapi kondisi masalah kerja dan yang nantinya juga akan menjadikan seorang bawahan yang berkualitas, berkuantitas, dan mempunyai nilai positif dalam dunia kerja. Ini semua dapat tercapai jika bentuk spritual kepemimpinan berkualitas dan taat terhadap Sang Pencipta.

H4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual

terhadap Kinerja Karyawan

2.5. Model Penelitian

Gambar 2. 1 Metode Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Pendekatan kuantitatif ini berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu serta pengumpulan data menggunakan variabel penelitian (Sugiyono, 2017). Variable tersebut mencakup *Workplace Spirituality*, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi dan Sampel .

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai instansi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Dengan rincian jumlah pegawai sebanyak 124 (seratus dua puluh empat) orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel adalah semua

karyawan yang memiliki status sebagai PNS maupun ASN dengan catatan minimal masa kerja minimal selama 1 (Satu) tahun yaitu sejumlah 124 (Seratus dua puluh empat) pegawai.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya (Widodo, 2017). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada pegawai instansi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Data yang didapat berupa data primer jawaban pada pernyataan di kuesioner tentang *Workplace Spirituality*, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner melalui *google form*. Kuesioner disusun atas dasar indikator dari variabel-variabel dalam penelitian. Bentuk Kuesioner berisikan skala likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus mengisi kuesioner yang telah disediakan untuk mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung pernyataan (negatif). Dan dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan keterangan sebagai berikut

:

Tabel 3. 1. Scoring Jawaban Kuesioner

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.5. Variabel dan Indikator

Berikut definisi operasional serta pengembangan indikator pengukur untuk masing- masing variabel penelitian. Definisi operasional masing- masing variabel ditunjukkan pada Tabel 3.2 dibawah ini :

Tabel 3. 2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	PeranKSat Indikator	Sumber	Alat Ukur
1.	Workplace Spirituality Spiritualitas di tempat kerja adalah tentang karyawan yang memiliki kesamaan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka	1. Meaningful work 2. Alignment with organizational value 3. Community	Milliaman, et.al., (2016)	Skala Likert 1-5
2.	Kepemimpinan Spiritual Kemampuan menginspirasi diri sendiri yang semuanya berdampak positif terhadap kepuasan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan produktivitas perusahaan.	1. Keadilan, kepedulian, dan apresiasi terhadap bawahan 2. Berdedikasi tinggi terhadap kemajuan organisasi 3. Keterbukaan menerima perubahan, bekerja efektif dan efisien	Rafsanjani. (2017)	Skala Likert 1-5
3.	Budaya Organisasi Suatu tatanan yang memberikan makna	1. Integritas 2. Identitas		

No	Variabel	PeranKSat Indikator		Sumber	Alat Ukur
	tertentu yang dijadikan pedoman bagi anggota-anggota didalamnya, tatanan tersebut dapat menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.	3. 4.	Responsibility Discipline	Bahri, S., et.al. (2006)	Skala Likert 1-5
4.	Kinerja Karyawan Kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan maupun tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Selain itu, kinerja juga menunjukkan sejauh mana tujuan yang dinyatakan dalam petunjuk hasil dapat dicapai oleh suatu organisasi.	1. 2. 3	Quality Quantity Ketepatan waktu	Bernardin (2013)	Skala Likert 1-5



3.6. Teknik Analisis Data

Proses pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan media teknologi PLS Statistics untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sebelumnya dalam menganalisa data yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, kemudian akan menyajikan data tiap variabel yang diteliti. Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi (Wold, 1960). PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair, et.al., 2010). Menurut (Abdi, 2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab, variabel

laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Sofyan & Heri, 2011).

3.6.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_1.Z + b_4.X_2.Z + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b1 = Koefisien Variabel Bebas X1 = Workplace Spirituality

b2 = Koefisien Variabel Bebas

b3 = Koefisien Variabel Bebas

b4 = Koefisien Variabel Bebas

X2 = Kepemimpinan Spiritual

Z = Budaya Organisasi

e = Standar Error

Pengujian model pengukuran *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji internal consistency reliability (cronbach alpha dan composite reliability), convergent validity (indicator reliability dan AVE), serta discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981).

1. Convergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstruknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor > 0.4 masih dapat diterima. Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dengan demikian, nilai loading factor < 0.4 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengevaluasi individual item reliability melalui nilai loading factor. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai average variance extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya. (Fornell & Larcker, 1981) dalam (Imam, 2014; dan Sofyan & Heri, 2011) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai *convergent validity*. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.4. Nilai AVE di atas 0.4 masih bisa diterima dan cukup (Barclay, et.al., 1995).

2. Internal Consistency Reliability

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan *Composite Reliability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi *composite reliability* (CR) sama dengan *cronbach's alpha*. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT. (*Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations*). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*) (Henseler et al., 2016).

3.6.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel,

tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. (Jaya et al., 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser (Q-square test)* untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

1. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut (Chin, 1998) dalam Sofyan & Heri, (2011). Kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

2. Effect Size (F-Square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi Effect Size (f^2). Selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai- nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

3. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi Predictive Relevance (Q^2). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 2017)). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding

untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q2 predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q2 *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya > yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

4. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P-values dan T-values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel *Path Coefficients*. Ghazali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% *path coefficient* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 (Hair et al., 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. (Diamantopoulos, et al., (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, responden yang dijadikan subyek penelitian adalah para pegawai yang berstatus pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Cara penelitian ini dilakukan dengan memberikan secara langsung *google form* kepada para pegawai dan membutuhkan kurang lebih 3 (tiga) minggu hingga seluruh kuesioner terkumpul.

Tabel 4. 1. Kuesioner Yang Disebar

Kriteria	Jumlah
Total kuesioner yang disebar	124
Total kuesioner yang tidak kembali	0
Total kuesioner yang sesuai kriteria	124

Sumber : Data Primer, 2024

Dari data diatas dapat diketahui bahwa penulis telah menyebar kuesioner terhadap para pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Selanjutnya hasil kuesioner data primer tersebut akan diuji dan dilakukan analisis oleh penulis.

4.1.1. Demografi Responden

Hasil analisa data karakteristik respoiden berdasarkan demokrasi responden menggambarkan bahwa pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang yang mengisi kuesioner berusia paling muda 24 tahun dan paling senior 62 tahun dengan jumlah responden pegawai laki-laki sebanyak 80 orang atau sekitar (64.5%) dan perempuan 44 orang atau sekitar (35.5%).

Dengan pendidikan SMA sebanyak 2 orang, S1 sebanyak 86 orang, S2 sebanyak 27 orang, dan S3 sebanyak 3 orang.

4.2. Analisa Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama, Semarang. Kuesioner penelitian ini disebar untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Analisa dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Analisis deskriptif variabel berfungsi untuk menganalisa data berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner terhadap masing-masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukuran variabel.

Kemudian untuk mengukur kualitas tanggapan responden mengenai variabel dalam penelitian ini, kriteria skala dikelompokkan menjadi 5 (lima) kriteria yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 2. Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.3. Deskripsi Variabel *Workplace Spirituality*

Variabel *Workplace Spirituality* (WS) memiliki 3 (tiga) indikator dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Workplace Spirituality*

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Meaningful work (WS 1)	4.215	0.912	Sangat Tinggi
Alignment with organizational value (WS 2)	3.750	1.092	Sedang
Community (WS 3)	3.920	1.080	Sedang
Rata-rata Total	3.962		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Standar deviasi adalah nilai akar kuadrat dari suatu varians dimana digunakan untuk menilai rata-rata atau yang diharapkan. Standar deviasi atau simpangan baku dari data yang telah disusun dalam table frekuensi. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), nilai *standard deviation* merupakan suatu nilai yang digunakan dalam menentukan persebaran data pada suatu sampel dan melihat seberapa dekat data-data tersebut dengan nilai *mean*.

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel *workplace spirituality* termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 3.962. rata-rata tinggi menunjukkan bahwa organisasi pengadilan tinggi agama semarang memiliki *spirituality* tinggi dengan menekankan peraturan dan komitmen kerja yang selaras dengan aturan-aturan dalam agama.

4.3.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

Variabel Kepemimpinan Spiritual (KS) memiliki 3 (tiga) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Spiritual

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Keadilan, kepedulian, dan apresiasi terhadap bawahan (KS 1)	3.952	1.121	Sedang
Berdedikasi tinggi terhadap kemajuan organisasi (KS 2)	4.250	0.876	Tinggi
Keterbukaan menerima perubahan, bekerja efektif dan efisien (KS 3)	4.234	0.908	Tinggi
Rata-rata Total	4.145		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.145. Rata-rata Tinggi menunjukkan *leader* dalam organisasi pengadilan tinggi agama semarang memiliki nilai-nilai spiritual yang baik yang dapat memotivasi para pegawai.

4.3.2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi (BO) memiliki 4 (empat) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Integritas (BO 1)	4.282	0.848	Tinggi
Identitas (BO 2)	4.411	0.783	Tinggi
Responsibility (BO 3)	4.089	0.950	Tinggi
Discipline (BO 4)	4.065	0.990	Tinggi
Rata-rata Total	4.212		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel budaya organisasi termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata *mean* total sebesar 4.212. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa budaya di pengadilan tinggi agama semarang memiliki budaya kerja yang baik sehingga setiap anggota pegawai memiliki nilai empati yang baik kepada sesama pegawai lainnya untuk bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4.3.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki 3 (tiga) indikator. Statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja karyawan

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
<i>Quantity</i> (KK 1)	4.234	0.934	Tinggi
<i>Quality</i> (KK 2)	4.177	0.925	Tinggi
Ketepatan waktu (KK 3)	4.242	0.945	Tinggi
Rata-rata Total	4.218		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.218. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa setiap pegawai pengadilan tinggi agama semarang memiliki kinerja yang baik.

4.4. Hasil Analisis Uji Instrumen

4.4.1. Convergent Validity

a. Outer Loading

Nilai *outer loading* mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dengan konstruk atau variabel (Hair, 2006). Nilai *loading factor* >0.7 akan dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur konstraknya. Hal ini berdasarkan teori Chin yang menyatakan bahwa *loading factor* yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan lebih baik. Dengan demikian, nilai *loading factor* <0.70 adalah kurang baik dan harus dieliminir dari pengujian validitas. Dibawah ini adalah hasil pengujian validitas Algoritma SmartPLS untuk mengetahui nilai awal dari *loading factor* yang bersumber dari hasil skor kuesioner yang disebar.

Tabel 4. 7. Hasil Uji Validitas

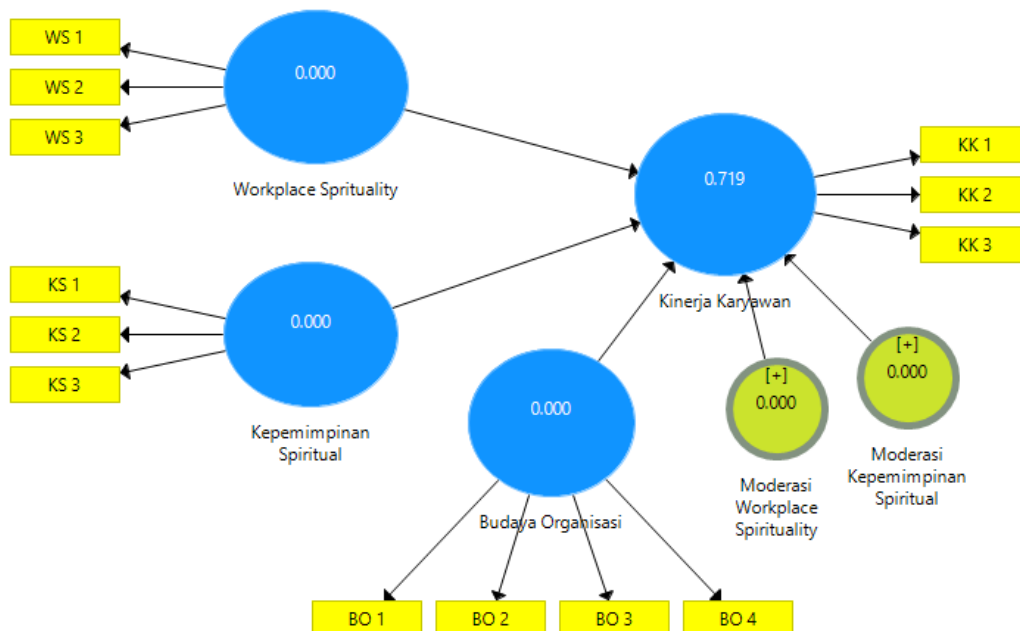
Variabel	Indikator	Outer Loading
Workplace Sprituality	WS 1	0,860
	WS 2	0,890
	WS 3	0,893
	Moderasi WS	1,811

Kepemimpinan Spiritual	KS 1	0,868
	KS 2	0,841
	KS 3	0,876
	Moderasi KS	1,746
Budaya Organisasi	BO 1	0,864
	BO 2	0,846
	BO 3	0,886
	BO 4	0,852
Kinerja Karyawan	KK 1	0,917
	KK 2	0,918
	KK 3	0,936

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa semua indikator variabel dinyatakan valid karena nilai *loading factor* semuanya $>0,7$. Model hasil uji validitas dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 4. 1. Model Uji Validitas



Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

b. *Average Variance Extracted*

(Chin, 1998) menjelaskan bahwa kriteria yang digunakan dalam AVE adalah sebesar >0.5 . Karena Jika nilai AVE di atas 0.5 (>0.5), maka konstruk tersebut akan mampu menjelaskan setidaknya rata-rata 50% dari varian itemnya.

Tabel 4. 8. Nilai AVE

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Workplace Sprituality	0,745
Moderasi <i>Workplace spirituality</i>	1,000
Kepemimpinan spiritual	0,742
Moderasi Kepemimpinan spiritual	1,000
Budaya organisasi	0,743
Kinerja karyawan	0,853

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.8 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan semuanya diatas 0,50. Nilai AVE 0,50 atau >0.50 menunjukkan bahwa secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya, apabila AVE <0.50 , hal tersebut menjelaskan rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan semuanya valid karena memiliki nilai AVE >0.50 . Sehingga semua variabel telah memenuhi *rule of thumb*.

4.4.2. Internal Consistency Reliability

a. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dalam penelitian dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* >0.70.

Tabel 4. 9. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Workplace spirituality	0,857
Kepemimpinan spiritual	0,827
Budaya organisasi	0,885
Kinerja karyawan	0,914

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.9 diatas pada variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual , budaya organisasi dan Kinerja karyawan semuanya memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,70. Hasil tersebut menunjukkan pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas baik dan valid.

b. Composite Realibility

Pengujian selanjutnya yaitu dengan menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* >0,70.

Tabel 4. 10. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Workplace spirituality	0,917
Kepemimpinan spiritual	0,896
Budaya organisasi	0,920
Kinerja karyawan	0,946

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.10 diatas pada variabel *workplace spirituality*,

kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai *composite reliability* (CR) >0,70. Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.4.3. Discriminant Validity

Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan *Fornell-Larcker* sesuai dengan (Henseler et al., 2014). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai.

Tabel 4. 11. Fornell- Larcker (Nilai Korelasi)

	BO	KS	KK	Moderasi KS	Moderasi WS	WS
Budaya Organisasi	0,862					
Kepemimpinan Spiritual	0,815	0,861				
Kinerja Karyawan	0,904	0,791	0,924			
Moderasi Kepemimpinan Spiritual	-0,589	-0,502	-0,584	1,000		
Moderasi Workplace Spirituality	-0,601	-0,426	-0,635	0,892	1,000	
Workplace Sprituality	0,757	0,790	0,810	-0,441	-0,490	0,855

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa hasil dari *fornell-larcker* meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel masing-masing lebih tinggi dari pada nilai kolerasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai

kolerasi setiap variabel laten dapat dilihat di tabel *Fornell-Larcker* warna kuning. Variabel *workplace spirituality* memiliki akar kuadrat AVE 0.855, variabel kepemimpinan spiritual memiliki akar kuadrat AVE 0.861, variabel budaya organisasi memiliki akar kuadrat AVE 0.862, dan variabel kinerja karyawan memiliki akar kuadrat AVE 0,924. Serta moderasi variabel *workplace spirituality* dan kepemimpinan spiritual masing-masing memiliki nilai 1,000.. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik dan valid.

4.4.4. Inner Model

Model struktural atau *inner model* merupakan tahap yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) atau disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser (*Q-square test*) untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. Coefficient of Determination (R-Square)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R^2). Menurut (Hair et al., 2012) Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R^2

untuk variabel laten endogen. Nilai R-square 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat, atau lemah).

Tabel 4. 12. Coefficient of Determination (R-Square)

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kinerja karyawan	0,868	0,862

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Hasil koefisien determinasi pada tabel 4.12 menunjukkan nilai Adj R-Square dari variabel Kinerja karyawan sebesar (0,868) yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah moderat. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel kinerja karyawan diatas telah masuk ke dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi yang moderat. Dapat diinterpretasikan juga bahwa variabel diatas memiliki nilai sebesar 86,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Total nilai R^2 berfungsi untuk menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

b. Effect Size (F-Square)

Effect Size (f-square) mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat). Berikut adalah hasil F-Square dari penelitian ini :

Tabel 4. 13. Effect Size (F-Square)

	Kinerja karyawan
Kepemimpinan spiritual	0,015
Kinerja karyawan	
Workplace spirituality	0,123
Moderasi KS	0,019
Moderasi WS	0,070
Budaya organisasi	0,611

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dapat dilihat dari tabel 4.13 diatas bahwa nilai *f-square* menggambarkan pengaruh variabel eksogen kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh (0,015 = lemah) terhadap kinerja karyawan. variabel *workplace spirituality* berpengaruh (0,123 = lemah) terhadap kinerja karyawan, moderasi kepemimpinan spiritual (0,019 = lemah) dan moderasi *workplace spirituality* (0,070 = lemah) terhadap variabel kinerja karyawan, dan variabel budaya organisasi memiliki nilai (0,611 = kuat) terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual yang disertai dengan budaya organisasi antar semua anggota sekolah berdampak besar terhadap proses Kinerja karyawan. Karena apabila hanya sharing ilmu saja, itu kurang cukup untuk meningkatkan kinerja.

4.4.5. Uji Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dapat dilakukan melalui menu *bootstapping* pada alat uji SmartPLS dengan melihat tabel *Path Coefficients* dalam kolom t-statistik dan *p-values*. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai *p-value* <0.05 dan nilai signifikansi 5%. *Path coefficient*

dinilai signifikan apabila t -statistik $> 1,96$. Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur, dengan kriteria :

- a. Apabila koefisien jalur dibawah 0,30 memberikan pengaruh (moderat)
- b. Apabila koefisien jalur antara rentang 0,30 – 0,60 (kuat), dan apabila lebih dari 0,60 (sangat kuat).

Terdapat 4 (empat) hipotesis pada *inner model* dalam penelitian ini, yaitu :

1. H_0 : *Workplace spirituality* secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H_1 : *Workplace spirituality* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. H_0 : Kepemimpinan spiritual secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H_2 : Kepemimpinan spiritual secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. H_0 : Budaya organisasi secara signifikan tidak bisa memoderasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan
4. H_3 : Budaya organisasi secara signifikan dapat memoderasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan
5. H_0 : Budaya organisasi secara signifikan tidak bisa memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan
6. H_4 : Budaya organisasi secara signifikan dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan

Tabel 4. 14. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,577	0,571	0,078	7,372	0,000
Kepemimpinan Spiritual -> Kinerja Karyawan	0,095	0,086	0,088	1,078	0,281
Moderasi Kepemimpinan Spiritual -> Kinerja Karyawan	0,072	0,044	0,072	0,993	0,321
Moderasi Workplace Spirituality -> Kinerja Karyawan	0,081	0,032	0,063	2,143	0,027
Workplace Sprituality -> Kinerja Karyawan	0,233	0,245	0,081	2,862	0,004

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Hasil uji *inner model* seperti tercantum pada tabel diatas menunjukkan dari 4 (empat) jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel, dapat diterjemahkan sebagai berikut :

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 dari penelitian ini adalah semakin tinggi spiritualitas didalam tempat kerja, maka aktivitas organisasi semakin terintegrasi, menumbuhkan dan menciptakan semangat sehingga dapat memberikan makna dalam kehidupan dunia kerja yang kompleks.. Variabel *workplace spirituality* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 0,004 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* memiliki hubungan pengaruh yang kuat

terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 dari penelitian ini bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi perlu memiliki nilai spiritualitas diri yang dapat memberikan nilai-nilai baik terhadap jajarannya. Dalam penelitian ini, hasil uji variabel kepemimpinan spiritual menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan karena memiliki tingkat signifikansi 0,281 ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki hubungan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, **ditolak**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 dari penelitian ini dapat disimpulkan yaitu apabila *workplace spirituality* tidak mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka dengan adanya budaya organisasi antar sesama karyawan Pengadilan Tinggi Agama Semarang diharapkan mampu saling membahu untuk meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan. Moderasi budaya organisasi terhadap pengaruh hubungan *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan memiliki tingkat signifikansi 0,027 ($<0,05$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan

bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

d. Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 dari penelitian ini dapat disimpulkan yaitu apabila kepemimpinan spiritual tidak mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka dengan adanya budaya organisasi antar sesama karyawan Pengadilan Tinggi Agama Semarang diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja. Moderasi budaya organisasi terhadap pengaruh hubungan kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja karyawan memiliki tingkat signifikansi 0,321 ($>0,05$). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, **ditolak**.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lalatendu Kesari Jena, 2021) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejujuran, dan empati antar pegawai. Dengan kata lain, dalam spiritual ditempat kerja

diperlukan sistem dan manajemen organisasi yang baik serta kerjasama antaranggota sebuah organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya sistem tersebut, kinerja karyawan juga akan semakin baik yang juga berdampak positif bagi perusahaan.

4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zhang, Y., et.al., 2021) yang menyatakan bahwa penting bagi para pemimpin untuk menunjukkannya perilaku yang lebih spiritual pada karyawan. Dalam hal ini menjelaskan bahwa didalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh didalam organisasi tersebut. Dalam arti, para pegawai telah memiliki rasa spiritual tersendiri. Jadi, peran pimpinan tidak harus berkewajiban untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai yang mereka pimpin. Pimpinan dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang hanya perlu fokus mengevaluasi kinerja dan kekurangan yang ada.

4.5.3. Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa budaya organisasi dapat memoderasi hubungan variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan sehingga hasilnya positif dan

signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya *workplace spirituality* menggarisbawahi kemauan individu karyawan, mengakui bahwa spiritualitas yang baik dalam tempat kerja dapat meningkatkan keterampilan dan kecerdasan antar individu sehingga mudah bagi mereka untuk dapat meningkatkan kinerja sesuai target atau tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

4.5.4. Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak signifikan. Hal ini menjelaskan walaupun pemimpin organisasi yang mempunyai sikap spiritualitas yang baik maka akan dengan mudah memotivasi maupun mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan dari organisasi. Namun, didalam penerapan Pengadilan Tinggi Agama Semarang hal tersebut tidak berpengaruh bagi pegawai. Dengan positifnya hasil *workplace spirituality* menggambarkan bahwa organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang telah memiliki budaya lingkungan yang sangat baik. Sehingga, peran pemimpin pun tidak akan terlalu kelihatan. Karena antar pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang dengan sendirinya telah bahu-membahu dalam saling membantu untuk penyelesaian pekerjaan yang ada.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh *workplace spirituality* dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah yang terjadi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. *Workplace spirituality* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa di dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang telah memiliki keterampilan dalam menyelaraskan spiritual masing-masing pegawai melalui hubungan sinergi yang baik. Hal ini menandakan bahwa dalam proses penerapannya, spiritualitas di tempat kerja perlu diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan dan harus tercermin dalam kebijakan organisasi dan prosedural. Karena jika karyawan telah mendapatkan makna dan tujuan dari pekerjaannya yang didukung oleh kondisi spiritualitas di lingkungan kerja, maka karyawan akan menunjukkan keterlibatan berupa fisik, mental yang dimiliki, kondisi emosional, serta spiritual ketika bekerja dan berusaha dengan maksimal dalam bekerja.
2. Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun peran spiritual pemimpin organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang sangat berperan dalam keberhasilan program kerja, dimana dengan

adanya dukungan, dedikasi dan motivasi yang menginspirasi karyawan tetapi hal tersebut tidak terlalu berpengaruh. Karena dengan positifnya hubungan *workplace spirituality*, menggambarkan bahwa organisasi di Pengadilan Tinggi Agama Semarang sudah sangat solid sehingga peran pemimpin tidak selalu menjadi pengaruh utama dalam keberhasilan kinerja karyawan dan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

3. Budaya organisasi mampu memoderasi variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa semua karyawan memiliki komitmen untuk saling membahu dalam menghasilkan kinerja yang baik dan keberhasilan program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tiga karakteristik penting dari budaya organisasi, yakni budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi memengaruhi perilaku saat bekerja, dan budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda. Hal tersebut telah mencerminkan bahwa spiritualitas dalam tempat kerja sejatinya telah dijalankan sesuai budaya organisasi yang telah diterapkan perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Walaupun bentuk kepemimpinan spiritual di tempat kerja merupakan kesadaran bahwa pemimpin yang baik memiliki kehidupan batin yang menumbuhkan pembentukan *values*, *attitude*, *behavior* bagi bawahannya, tetapi di dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang hal tersebut tidak berpengaruh karena sudah

terbentuknya budaya spiritualitas yang kuat yang secara langsung mempengaruhi pegawai dan meningkatkan kinerja mereka.

Dengan adanya hasil pengaruh yang tidak signifikan yang dimiliki oleh variable kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, maka dapat diartikan bahwa dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang diperlukan adanya pimpinan yang dapat menjalankan nilai-nilai spiritualitas karyawan dengan baik. Agar terciptanya budaya organisasi yang baik bagi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Hal tersebut juga dijelaskan bahwa variable budaya organisasi pun, belum dapat memoderasi kepemimpinan spiritualitas terhadap kinerja karyawan. dengan kesimpulan hasil dalam penelitian ini, maka Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Workplace Spirituality* Dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi di dalam Pengadilan Tinggi Agama Semarang belum berjalan dengan baik.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial akan memberikan orientasi untuk tetap mempertahankan budaya organisasi yang baik yang telah terbentuk didalam organisai Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Sementara hasil dari penelitian ini salah satunya bagaimana cara agar peran spiritual pemimpin tetap bisa memotivasi dalam hal pencapaian organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan :

1. Tetap menjaga integritas dan kode etik yang telah ditetapkan

perusahaan agar terhindar dari fraud. Dan agar dapat menciptakan inovasi lainnya yang dapat mempercepat dalam hal pemenuhan target kinerja yang telah ditetapkan

2. Mengadakan briefing pagi yang disertai dengan karyawan Pengadilan Tinggi Agama Semarang agar tetap saling berbagi informasi update terbaru

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan *research framework* yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka hasil teoritis dapat memperkuat konsep-konsep teori yang ada dalam penelitian ini dan dapat memberikan dukungan empiris kepada penelitian-penelitian sebelumnya. Serta penelitian ini dapat mengatasi *research gap* dimana ada perbedaan penelitian terdahulu yakni bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian *workplace spirituality* ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lalatendu Kesari Jena, (2021) dimana Perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki nilai spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejujuran, dan empati antar pegawai. Hasil didukung oleh hasil moderasi budaya organisasi yang positif sehingga memiliki makna budaya organisasi sudah berjalan secara tersistem dengan baik sehingga pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang memiliki nilai spiritual yang berdampak terhadap kinerja masing-masing

individu pegawai.

Hasil penelitian kepemimpinan spiritual memiliki hasil dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Heru Sulisty, (2009) dimana dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung. Melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku. Sehingga walaupun dimoderasi oleh budaya organisasi yang baik pun, peran spiritual pimpinan di organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang tetap memiliki hasil yang tidak signifikan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Tentunya penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki dalam agenda penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dan saran untuk penelitian ini yaitu :

1. Penyebaran kuesioner ini mayoritas masih dilakukan sebatas di pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang
2. Responden yang mengisi kues hanya sebatas yang telah berstatus ASN/PNS
3. Diharapkan dalam penelitian mendatang, dapat menambah jumlah obyek penelitian agar didapat hasil penelitian yang lebih kompleks

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P., & Akhtar, N. (2020). Being Ignored at Work: Understanding How and When Spiritual Leadership Curbs Workplace Ostracism in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696.
- Bahri, S., Ramly, M., & Gani, A. (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 128-134.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving Employees' Essence of Hospitality Through Spiritual Wellbeing, Spiritual Leadership, and Emotional Intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Bernardin, H.J. 2013. *Human Resources Management: An Experimental Approach Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Daniel, J. L., and Jardon, R.C., (2015). The relationship between individual spirituality, organizational commitment and individual innovative behaviour. *Management Research and Practice*, 7(1), 5-13.
- Fanggidae, Rolland, E., Suryana, Y., Efendi, N & Hilmiana. 2016. Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City-Indonesia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 219: 639–646
- Fortuna, Ema, dkk. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Hotel D'emmerick Salatiga". *Open Journal Systems*. Vol 16 (4). 6670-6674.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727
- Fry, L. W & Cohen, M. P. 2009. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*. 84 (2): 265– 278
- Hassan, M., Nadeem, A. bin & Asma, A. 2016. Impact of Workplace Spirituality on Job Satisfaction: Mediating Effect of Trust. *Cogent Business & Management*. 3 (1): 1–15.
- Harrington W (2004). Worldwide resiliency of business degree graduate students: An examination of spiritual experiences and psychological attitudes. *Association of employment practices and principals* 119p.
- Javanmard, H., Nami, A & Haraghi, M. 2014. Survey of Relationship Between Job Satisfaction and Workplace Spirituality. *Journal of Business and Management Review*. 3: 68–75.
- Junita, S & Sutanto, E. 2015. Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sinar Sakti Kimia. *Trikonomika*. 14 (1): 1–12.
- Kreitner R, Kinicki A. 2014. *Perilaku organisasi*. Jil 1. Ed ke-9. Jakarta: Salemba Empat.
- Kwarteng, A., & Aveh, F. (2018). Empirical Examination of Organizational Culture on Accounting Information System and Corporate Performance. *Meditari Accountancy Research*, 26(4).
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September), 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>

- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Manery, B. R., LenKSong, V. P., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di bkdpda di kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mathis L. Robert dan Jackson H. John, 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Buku kedua
- Milliaman, J., Czaplewski, A. J., & Fergouson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes an exploratory empirical assessment. *Journal Of Organizational Chage Management*, 16(4), 426–447.
- Paul Lyons, Randall P. Bandura. (2022). Coaching to build commitment for generating performance improvement. *Journal of Work-Applied Management* Vol. 15 No. 1, 2023 pp. 120-134. Emerald Publishing Limited 2205-2062 DOI 10.1108/JWAM-05-2022- 0025
- Petchsawang, P. and Morris, M.L. (2006), “Spirituality and leadership in Thailand”, Paper presented at 2006 Academy of Human Resource Development Conference, Columbus, OH
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T & Hamid, D. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*. 10 (1): 22–60.
- Pushkar Dubey, Abhishek Kumar Pathak, Kailash Kumar Sahu, (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the

- link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters* Vol. 19 No. 2, 2022 pp. 109-128. Emerald Publishing Limited e-ISSN: 2752-8359 p-ISSN: 2279-0187 DOI 10.1108/MANM-12- 2021-0003
- Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan spiritual. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1).
- Rida, M. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Rsu Pku Muhammadiyah/Aisyiyah Di Jawa Tengah. (Master), Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Robbins, M., Judge, A., Ambegia, E., Choi, C., Yaworski, E., Palmer, L., & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the therapeutic effects of small interfering RNA caused by immune stimulation. *Human gene therapy*, 19(10), 991-999.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., Ismail, M., Hidayatulloh, A. N., Purba, S., & Sudarmanto, E. (2022). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Scott Foster, Anna Foster, (2019). The impact of workplace spirituality on work-based learners Individual and organisational level perspectives. *Journal of Work-Applied Management* Vol. 11 No. 1, 2019 pp. 63-75. Emerald Publishing Limited 2205-2062 DOI 10.1108/JWAM-06-2019-0015
- Sekaran, U. & Bougie, R.J., (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 7th Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, US.
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan

- Penataan Ruang Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200-217.
- Shahbaz, W., & Ghafoor, M. M. (2015). Workplace spirituality and organizational commitment: A case study of water and sanitation agencies of Punjab, Pakistan. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 24(1), 234–244
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 311-321.
- Tatulus, A., Mandey, J., & Rares, J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantro Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1–11.
- Thayib, Christiananta, B., Sulasmi, S & Eliyana, A. 2013. Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*. 03 (1): 1–16.
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609.
- Undang-Undang NOMOR 43 TAHUN 2009 tentang Kearsipan.
- Perka ANRI Nomor 25 Tahun 2012 berisi pedoman pemusnahan arsip.
- Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor :
- 11/KMA/SK/I/2015 tentang Jadwal Retensi Arsip
- Keuangan, Kepegawaian dan Retensi Arsip Non Keuangan
- dan Non Kepegawaian Mahkamah Agung RI.