

**WORK-LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL  
DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Rendy Anjar Pambudi

NIM: 20402300274

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

***WORK-LIFE BALANCE* DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL  
DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun oleh:  
Rendy Anjar Pambudi  
NIM: 20402300274

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister  
Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 01 Februari 2025



A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Heru Sulistyono', is written over the bottom part of the UNISSULA logo.

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., MS.i  
NIK 210493032

LEMBAR PENGUJIAN

**WORK-LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL  
DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun oleh:  
Rendy Anjar Pambudi  
NIM: 20402300274

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
Februari 2025

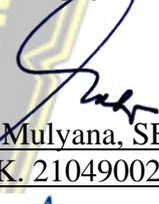
**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., MS.i  
NIK. 210493032

**Penguji I**



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si  
NIK. 210490020

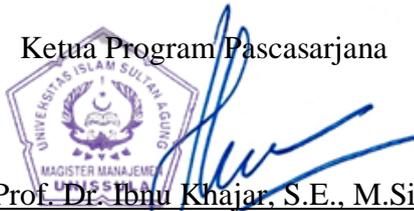
**Penguji II**



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal Februari 2025.

Ketua Program Pascasarjana



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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rendy Anjar Pambudi  
NIM : 20402300274  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Work-Life Balance dan Kepemimpinan Spiritual dalam Peningkatan Kinerja SDM*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 01 Februari 2025  
Saya yang menyatakan,

Pembimbing

  
Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., MS.i  
NIK 210493032

  
Rendy Anjar Pambudi  
NIM: 20402300274

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

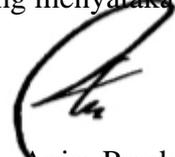
Nama : Rendy Anjar Pambudi  
NIM : 20402300274  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Work-Life Balance dan Kepemimpinan Spiritual dalam Peningkatan Kinerja SDM*” 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 adapelanggaran 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



Rendy Anjar Pambudi

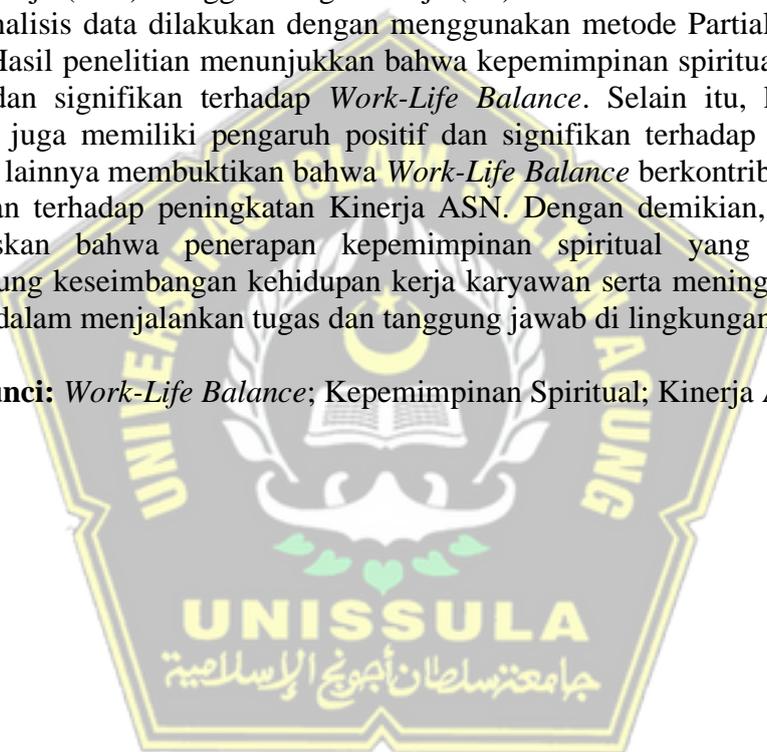
NIM. 20402300274

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Spiritual, dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus, sehingga seluruh populasi yang berjumlah 253 orang dijadikan sebagai sampel penelitian. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan angket tertutup. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala interval 1–5, dengan pernyataan jangkar dari "Sangat Tidak Setuju (STS)" hingga "Sangat Setuju (SS)."

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Temuan lainnya membuktikan bahwa *Work-Life Balance* berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja ASN. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan spiritual yang efektif dapat mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan serta meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di lingkungan organisasi.

**Kata kunci:** *Work-Life Balance*; Kepemimpinan Spiritual; Kinerja ASN

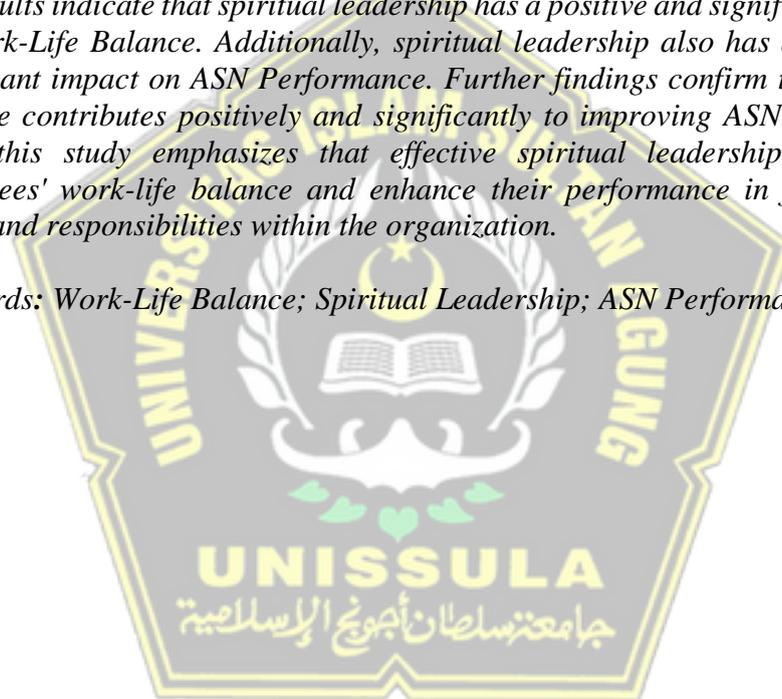


## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Work-Life Balance, Spiritual Leadership, and the Performance of Civil Servants (ASN). The population in this study consists of all employees at the Customs Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas. The sampling technique used is the census method, where the entire population of 253 employees is taken as the research sample. Primary data were obtained through a questionnaire using a closed-ended survey. The measurement scale in this study is an interval scale of 1–5, with anchor statements ranging from "Strongly Disagree (STS)" to "Strongly Agree (SS)."*

*Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method. The results indicate that spiritual leadership has a positive and significant influence on Work-Life Balance. Additionally, spiritual leadership also has a positive and significant impact on ASN Performance. Further findings confirm that Work-Life Balance contributes positively and significantly to improving ASN Performance. Thus, this study emphasizes that effective spiritual leadership can support employees' work-life balance and enhance their performance in fulfilling their duties and responsibilities within the organization.*

**Keywords:** *Work-Life Balance; Spiritual Leadership; ASN Performance*



## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Work-Life Balance, Kepemimpinan Spiritual, dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)*”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Penguji yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Orang Tua serta Istri tercinta dan anak-anak tersayang yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk

pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, Februari 2025

Penulis

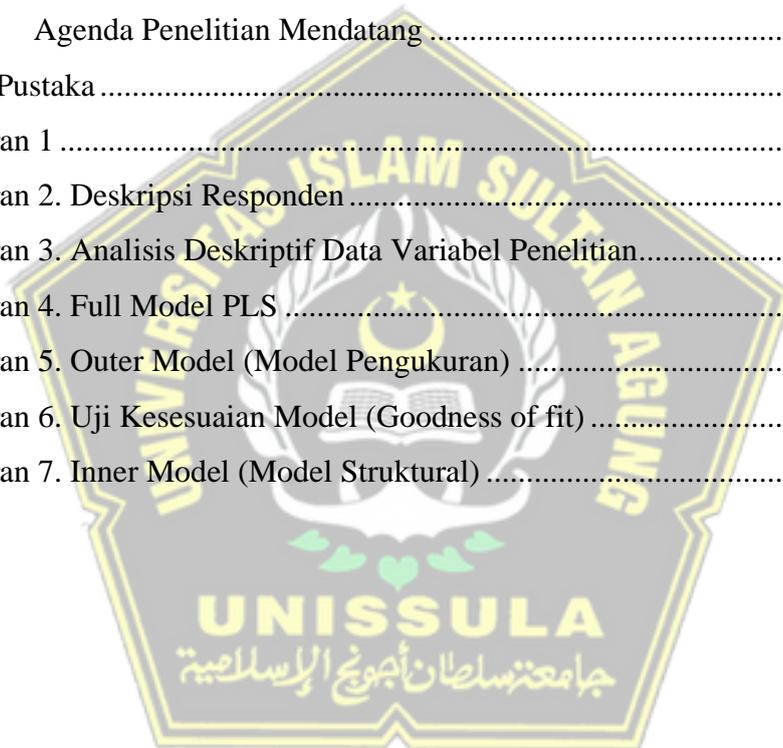
Rendy Anjar Pambudi



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Kinerja SDM .....	10
2.2. Work Life Balance .....	13
2.3. Kepemimpinan Spiritual .....	14
2.4. Hubungan Antar Variabel .....	16
2.5. Model Empirik Penelitian .....	19
BAB III METODE PENELITIAN .....	20
3.1 Jenis Penelitian .....	20
3.2 Populasi dan Sampel .....	20
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	21
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	23
3.6 Metode Analisis Data .....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	35
4.1. Deskripsi Responden .....	35
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	39

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	41
4.4.	Pengujian Goodness of Fit .....	50
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	53
4.6.	Pembahasan.....	59
BAB V PENUTUP DAN KESIMPULAN .....		65
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	65
5.2.	Implikasi Teoritis .....	66
5.3.	Implikasi Praktis.....	68
5.4.	Limitasi Penelitian .....	70
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	71
Daftar Pustaka .....		73
Lampiran 1 .....		78
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		82
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		83
Lampiran 4. Full Model PLS .....		84
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		85
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		87
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		88



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Saat ini, dinamika pembangunan menuntut organisasi untuk melakukan modifikasi, kreativitas, dan pengembangan wawasan guna memberikan pelayanan publik yang tepat, cepat, dan akurat (Dwiyanto, 2008; Sahuri, 2009). Tujuan akhir dari perubahan ini adalah untuk mencapai pelayanan prima yang terukur, teruji, efektif, dan akuntabel (Mahendra et al., 2021).

Selain itu, SDM Aparatur juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing secara komprehensif, meliputi penguatan teknologi, infrastruktur, sistem, serta penguasaan pengetahuan, networking, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua aspek ini terletak pada kualitas SDM yang menjadi penggerak utamanya

Selanjutnya organisasi pemerintahan di Indonesia dalam melaksanakan pemerintahannya, dituntut untuk bersikap proaktif dan mengandalkan kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya, sehingga mampu berperan aktif dan berpartisipasi dalam pembangunan serta mampu menjadi kreator, inovator dan fasilitator dalam rangka efektifitas penyelenggaraan pemerintahan,

pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (Silalahi & Saliwa, 2015).

Keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja adalah aspek penting untuk mendukung kesejahteraan fisik dan mental SDM, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja dan pelayanan masyarakat yang dilakukan (Bataineh, 2019). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kinerja merupakan suatu hal yang krusial (Giovanna Giancesini et al., 2018). Suasana kerja yang solid dan dukungan dari atasan dan rekan kerja dapat menciptakan lingkungan di mana SDM merasa didukung dan dihargai (Javanmardnejad et al., 2021).

*Work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah kemampuan untuk menjalankan dan mengelola tugas sebagai seorang pekerja dan bertanggungjawab terhadap kehidupan pribadi dan juga keluarganya (Bagheri-Nesami et al., 2017). Sedangkan perusahaan memandang *work-life balance* sebagai tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung terhadap pekerjaan dalam perusahaan, dimana karyawan dapat fokus untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di tempat kerja sehingga dapat tercipta dan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan guna mencapai tujuannya (Bagheri-Nesami et al., 2017).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja ASN adalah kepemimpinan (Khairiah, 2022). Kepemimpinan yang efektif telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam mencapai kedua aspek tersebut (Alma'arif, 2015). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapatkan perhatian

adalah kepemimpinan spiritual (Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020). Kepemimpinan spiritual mengacu pada gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan moral dalam proses manajemen, bertujuan untuk memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan penuh inspirasi (Oh & Wang, 2020).

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang diperlukan atau dibutuhkan oleh seseorang dalam memimpin suatu kelompok (D'Innocenzo et al., 2016). Kepemimpinan juga mencakup kemampuan praktis yang bisa dimiliki seseorang untuk memimpin, sedangkan pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (Kalangi et al., 2021).

Kepemimpinan merujuk kepada perencanaan, pengelolaan, pengontrolan, dan pelaksanaan dalam suatu kegiatan (Jaya & Mukhlisin, 2021). Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting karena seorang pemimpin menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi. Pemimpin yang berhasil dapat dilihat dari segi keterampilan, perilaku, dan seluruh tindakan yang dilakukannya (Jaya & Mukhlisin, 2021).

Rasulullah SAW merupakan teladan yang baik dalam semua aspek kehidupan. Karakter yang dimiliki Rasulullah SAW sebagai pemimpin dalam bertindak, bersikap, dan pola pikir yang baik merupakan pancaran dari isi Al-Qur'an. Di antara karakteristik yang dimaksud adalah kejujuran. Kejujuran merupakan kunci yang sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan (kredibilitas) sebagai seorang pemimpin yang ideal. Selain itu,

beliau sangat cerdas, berwawasan ke depan, tegas serta rendah hati (Zaim et al., 2021)

Konsep kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2015). *Dalam perspektif islam* spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (Fry, 2003a). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara lebih produktif (Matherly & Tarleton, 2006).

Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (Tobroni, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan

pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.

Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (Tobroni, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.

Kepemimpinan pada organisasi pemerintahan tidak lagi merupakan sosok yang hanya dapat memberi perintah saja, tetapi mereka dituntut untuk tampil sebagai pemberi pelayanan, pemberi suri teladan, menjadi panutan dan penunjuk arah, menjadi fasilitator, sebagai mitra kerja, sebagai penanggung resiko yang mempunyai visi untuk mendorong organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya berkembang, belajar, serta mampu mengembangkan seluruh potensi dirinya secara optimal (Dwiyanto, 2008).

Beberapa penelitian terdahulu mengawali topik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki beberapa hasil yang bertolak belakang dan menyisakan *field of research* yang sangat menarik untuk diteliti diantaranya adalah hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja pegawai (Maryati &

Hanggara, 2022). Hasil ini bertolak belakang dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM (Supriyanto et al., 2020)

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Moon et al., 2020). Namun, hubungan antara kepemimpinan spiritual, motivasi, dan kinerja SDM belum sepenuhnya dieksplorasi (Usman et al., 2021). Sehingga dengan demikian penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi kinerja melalui mediasi *work life balance*.

*Work-life balance* merujuk pada keadaan di mana individu mampu mengatur dan membagi waktu serta energi secara efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Bataineh, 2019). Hal ini penting karena kedua aspek tersebut memiliki peranan yang sama pentingnya dalam kehidupan seseorang. Manfaat *work-life balance* bagi karyawan meliputi peningkatan kesejahteraan mental, kesehatan fisik yang lebih baik, semangat yang lebih tinggi untuk bekerja, dan kualitas hubungan pribadi yang lebih baik (Hye Kyoung Kim, 2019). Singkatnya, *work-life balance* memungkinkan seseorang untuk menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi seperti rekreasi, hobi, keluarga, dan hal-hal lainnya.

Pentingnya *work-life balance* dalam peningkatan kinerja SDM telah terbukti secara empiris (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Ketika karyawan

mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih produktif, termotivasi, dan fokus dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dan sejahtera secara pribadi lebih mampu menghadapi tantangan di tempat kerja, berinovasi, dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi (Thevanes & Harikaran, 2020).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka permasalahan penelitian ini adalah "Bagaimanakah motivasi intrinsik dapat memediasi peran *work life balance* dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ASN?". Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan spiritual *work life balance*?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ASN?
3. Bagaimanakah pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja ASN?

## 1.3. Tujuan Penelitian

### a. Tujuan Umum

Tujuan umum yang dibahas pada penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh peran kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ASN melalui *Work-Life Balance*?

### b. Tujuan Khusus

Berdasarkan masalah khusus sebagaimana yang telah dirumuskan, tujuan khusus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan spiritual *work life balance*?
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja ASN?

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini ada 2 (dua), yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

##### a. Manfaat teoretis

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja ASN di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

##### b. Manfaat praktis.

Diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pemimpin Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas untuk dapat meningkatkan kinerja personilnya dengan cara meningkatkan motivasi intrinsik sehingga dapat mendorong kinerja SDM yang baik. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan

gambaran bagi instansi dalam membuat rencana dan strategi yang baik dan terarah untuk mengelola instansi dimasa yang akan datang secara efektif dan efisien.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja SDM**

Kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Rivai, 2018). Kinerja dapat diukur berdasarkan kemampuan kinerja dalam mencapai target yang dianggarkan (Wahyuni, 2020). Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya (Rida, 2017).

Definisi kinerja menggambarkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Wang, 2020). Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya.

Kinerja adalah pekerjaan yang diukur rasio antara pekerjaan yang signifikan dengan standar tenaga kerjanya yang mengukur keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi produksi atau organisasi penyedia layanan

(Pawirosumarto et al., 2017). Aspek-aspek yang dinilai sebagai kinerja menurut Mangkunegara (Derajat Shobastian, 2020) antara lain sebagai berikut: a. hasil kerja; b. kedisiplinan; dan c. kerja sama. Lebih lanjut A. P. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), "aparatur negara" diartikan sebagai "alat kelengkapan negara", yang mencakup aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, dengan tanggung jawab menjalankan pemerintahan sehari-hari. Manajemen yang fokus pada kepegawaian negara dikenal sebagai "profesi pegawai", di mana individu bekerja dalam pemerintahan untuk melaksanakan "layanan sipil publik". Di Indonesia, pegawai pemerintah ini dikenal sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang sebelumnya disebut Pamong Projo atau Pangreh Projo. Sejak berlakunya Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), istilah "Aparatur Sipil Negara" mencakup dua kategori: Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka (1) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Sehingga kinerja disimpulkan sebagai kuantitas atau kualitas hasil kerja Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku pada instansi pemerintah.

Indikator Kinerja SDM menurut (Sedarmayanti, 2017) yang digunakan dalam penelitian ini sebagai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja ASN ada enam, yaitu:

- 1) Kualitas (mutu). Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
- 2) Kuantitas (jumlah). Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
- 3) Waktu (jangka waktu). Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Kerja sama antar karyawan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- 5) Penekanan biaya. Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan
- 6) Pengawasan. Dengan melakukan pengawasan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

## 2.2. *Work Life Balance*

Istilah *work-life balance* pertama kali muncul di Inggris pada akhir tahun 1970-an, digunakan untuk menggambarkan seimbang waktu yang dihabiskan individu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Sirgy & Lee, 2018). Bataineh (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pengaturan efektif terhadap pekerjaan dan aktivitas lain yang penting, seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata, dan rekreasi. Giovanna Giancesini et al (2018) menyatakan bahwa individu yang memiliki lingkungan yang mendukung kehidupan keluarga cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Kemudian, Roth et al (2021) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan antara dua tuntutan individu, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi, dalam kondisi yang setara.

*Work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut (Mulang, 2022), *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan komitmen keluarga, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work-life balance* melibatkan cara seseorang mencari keseimbangan dan kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan (Kinnary & Tanuwijaya, 2022). Mulyadi et al (2023) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan antara semua aspek kehidupan manusia.

Dengan demikian, *work-life balance* disimpulkan sebagai kemampuan individu untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi

dan keluarganya. Mengukur *work-life balance*, melibatkan beberapa aspek, yaitu (Sirgy & Lee, 2018):

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu). Merujuk pada alokasi waktu yang diberikan oleh individu untuk pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaan, seperti waktu untuk keluarga. Keseimbangan waktu mencerminkan bagaimana karyawan mengalokasikan waktu mereka untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengurangi profesionalisme.
2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan). Merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan tidak hanya mengandalkan alokasi waktu, tetapi juga melibatkan keterlibatan fisik dan emosional dalam semua kegiatan.
3. *Output Balance* (Capaian hasil). Capaian hasil menggambarkan keseimbangan antara hasil yang dicapai dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini mencakup bagaimana individu dapat mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan dalam kedua aspek tersebut secara seimbang. Keseimbangan output menunjukkan efektivitas dan keberhasilan dalam mengintegrasikan komitmen kerja dan kehidupan pribadi, memastikan bahwa pencapaian dalam satu bidang tidak mengorbankan yang lain.

### **2.3. Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan spiritual adalah jenis kepemimpinan yang menghubungkan aspek duniawi dengan dimensi spiritual atau ilahi (Egel &

Fry, 2017). Tuhan dianggap sebagai pemimpin sejati yang memberikan inspirasi, pengaruh, pelayanan, dan bimbingan hati nurani kepada hamba-Nya melalui kebijaksanaan, pendekatan etis, dan keteladanan (Ayranci & Semercioz, 2011). Kepemimpinan spiritual mampu memotivasi dan menginspirasi para pemimpin dan pengikut untuk mencintai dan melayani orang lain (Moon et al., 2020).

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya (Delfino, 2019). Kepemimpinan spiritual menekankan pada moralitas, kepekaan, keseimbangan jiwa, kekayaan batin, dan etika dalam interaksi dengan orang lain. Nilai-nilai spiritualitas yang diekspresikan dalam kepemimpinan ini mencerminkan cinta Tuhan yang sejati, yang bersifat tanpa syarat, tidak takut, dan tidak egois (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, 2018). Pemimpin dengan nilai-nilai spiritualitas berfokus pada kejujuran, tanggung jawab, kedamaian batin, menghindari konflik, dan berakhlak mulia, sehingga mempengaruhi pembentukan karakter individu dalam berinteraksi dengan orang lain dan dalam menjalankan pekerjaannya (Rahmatika et al., 2022).

Salah satu teori kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi

(*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry 2003).

Sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai spiritual dalam perilaku kepemimpinannya. *Spiritual Leadership Theory* diindikasikan dengan visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry 2003).

## **2.4. Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan spiritual terhadap *Work Life Balance***

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance* (Hunsaker, 2021). Kepemimpinan spiritual, yang ditandai dengan penerapan nilai-nilai seperti empati, etika, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Poi, 2020). Singh and Alisa (2024) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip spiritual cenderung lebih memperhatikan kebutuhan holistik karyawan, termasuk aspek psikologis dan emosional mereka. Dengan adanya perhatian ini,

karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatur waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik.

Dengan demikian, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja

#### **2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja SDM**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi perkembangan organisasi (Karp 2020). Seseorang pemimpin akan mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan dengan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Yang et al., 2019). Seorang pemimpin dengan nilai spiritual akan berusaha dengan sangat kuat untuk mendorong pengikutnya meraih kinerja terbaiknya (Al Harbi et al., 2019). Kepemimpinan spiritual ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM (Fairholm & Gronau, 2015; Fry et al., 2011; Kawiana, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Semakin baik kepemimpinan spiritual maka akan semakin baik kinerja SDM

### 2.4.3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja SDM

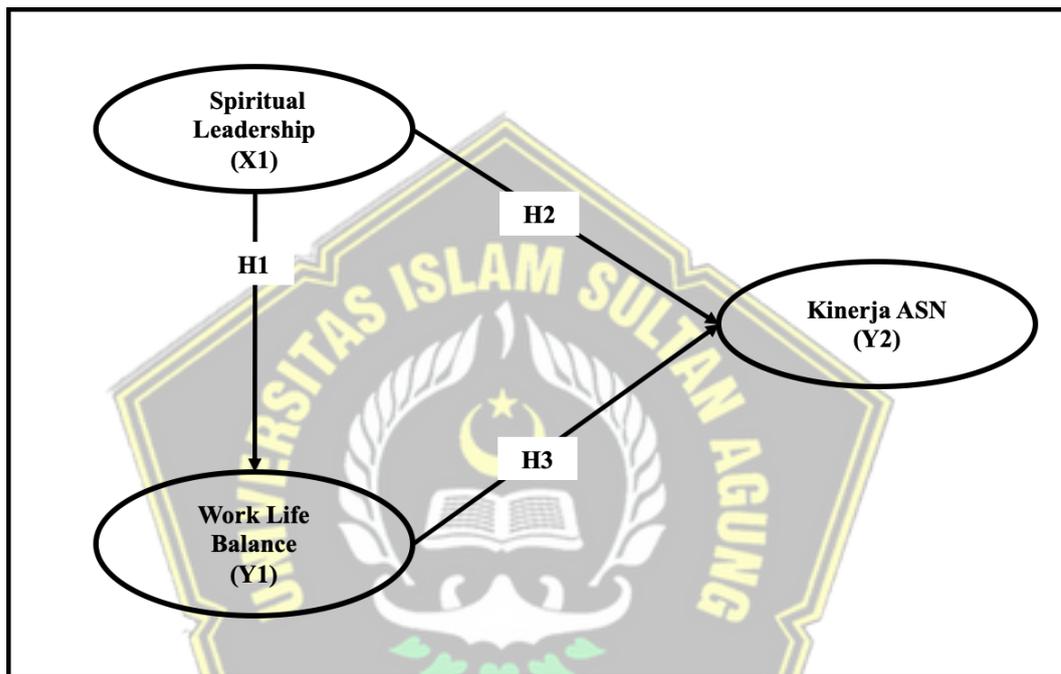
Keseimbangan kehidupan kerja memainkan peran penting terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Respati et al., 2023). *Quality of work life* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PAM Tirta Mangkaluku Kota Palopo. kualitas kehidupan kerja yang diproksikan dengan penataan kerja, partisipasi kerja, ketidakseimbangan sistem, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank BCA Malang (Indierana Gunawan & Hidayatullah, 2023). *Quality of work life* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja paramedis (Priyono & Saraswati, 2023).

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja SDM. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah:

H3 : Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja akan semakin baik kinerja SDM

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah Pustaka yang telah dilakukan maka model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2 menggambarkan bahwa kinerja ASN dapat tercapai apabila terdapat keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja, yang didukung oleh penerapan kepemimpinan spiritual.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN.

#### **3.2 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, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi

harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus, dimana seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 253 Orang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic kepegawaian, kinerja dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu

terkait variable penelitian *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat</i>						<i>Sangat</i>
<i>Tidak</i>	1	2	3	4	5	<i>Setuju</i>
<i>Setuju</i>						

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja ASN. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.2

Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Work-life balance</b> Kemampuan individu untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.	1. <i>Time Balance</i> (Keseimbangan Waktu). 2. <i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan). 3. <i>Output Balance</i> (Keseimbangan Capaian).	(Sirgy & Lee, 2018)
2.	<b>Kepemimpinan Spiritual</b> Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai spiritual dalam perilaku kepemimpinannya	1. visi ( <i>vision</i> ), 2. harapan/keyakinan ( <i>hope/faith</i> ), 3. nilai altruism ( <i>altruistic love</i> ) 4. spiritualitas di tempat kerja ( <i>workplace spirituality</i> ), 5. kesejahteraan spiritual/ <i>spiritual survival</i> .	(Fry 2003)
3.	<b>Kinerja ASN</b> Kuantitas atau kualitas hasil kerja Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kiteria, dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku pada instansi pemerintah.	1. Kualitas (mutu). 2. Kuantitas (jumlah). 3. Waktu (jangka waktu). 4. Kerja sama antar karyawan. 5. Penekanan biaya. 6. Pengawasan.	(Sedarmayanti, 2017)

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa *non statistic* untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan

bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.3. Analisa model *Partial Least Square***

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n A_i}{n}$$

Keterangan:

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ ,

*cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang

dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

##### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

##### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

#### 6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan

menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_k b_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_k w_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $w_{kb}$  dan  $w_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan  $Q\text{-Square}$  dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$  adalah  $R\text{-square}$  eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan  $R\text{-Square}$  untuk konstruk endogen (dependen),  $Q\text{-square}$  test untuk relevansi prediktif,  $t\text{-statistik}$  dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

#### 7. Pengujian Hipotesis

Uji  $t$  digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

##### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel

terhadap variable terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel

terhadap variable terikatnya

bebas

bebas

##### 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$



4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk

menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden merupakan proses pengolahan data yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian atau survei. Karakteristik responden merupakan gambaran umum dari responden yang berisi kriteria-kriteria yang akan diberikan kepada subjek penelitian. Data responden penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 10 sampai dengan 26 Desember 2024 kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penelitian, diperoleh sebanyak 203 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dan layak digunakan dalam analisis data penelitian. Dengan demikian persentase pengembalian jawaban kuisisioner (*respon rate*) dalam penelitian ini yang dihitung dari rasio jumlah responden yang menjawab (203) dengan jumlah sampel (253). Menurut Yang & Miller (2008), kriteria response rate dalam penelitian survei dikategorikan sebagai berikut:

- Sangat Baik:  $\geq 85\%$
- Baik: 70% – 84%
- Cukup: 50% – 69%

- Kurang: < 50%

Kriteria ini digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dalam penelitian survei, di mana semakin tinggi response rate, semakin dapat diandalkan hasil penelitian dalam mewakili populasi yang diteliti. Sesuai kriteria *response rate* Yang & Miller (2008) menunjukkan bahwa response rate dalam rentang 70% – 84% menunjukkan tingkat pengembalian yang baik sehingga 203 kuesioner tersebut dianggap layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

#### 1. Jenis Kelamin

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 150 responden (73,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Perbedaan pegawai laki-laki dan perempuan sering kali dikaitkan dengan beberapa faktor, baik dalam aspek biologis, sosial, maupun budaya yang memengaruhi cara kerja dan interaksi di lingkungan kerja. Banyaknya pegawai laki-laki merupakan salah satu pendukung bagi kinerja pelayanan organisasi, karena tugas pegawai Kantor

Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang memerlukan kemampuan fisik dan tanggung jawab yang besar.

## 2. Usia

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18 -30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
>50 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), selanjutnya usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%). Berdasarkan temuan tersebut, terlihat mayoritas responden berusia antara 21-30 tahun. Pada usia tersebut biasanya, pegawai umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian tentang perpajakan. Kematangan usia tersebut menjadikan pegawai lebih bijak dalam mengambil keputusan ketika bertugas di lapangan.

## 3. Pendidikan Terakhir

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut tingkatan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	6	2,96
Diploma	93	45,81
Sarjana	90	44,33
Pascasarjana	14	6,90
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 6 pegawai (3,0%), S1 / sarjana sebanyak 90 responden (44,3%), dan terdapat 14 responden (6,90%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir pasca sarjana (0,5%). Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai berlatar belakang pendidikan tinggi. Hal ini memungkinkan pegawai memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas sesuai dengan keahliannya.

#### 4. Masa Kerja

Gambaran profil responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dapat dideskripsikan menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 – 3 tahun	103	50.7
3 – 6 tahun	69	34.0
6 – 9 tahun	22	10.8
> 9 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa paling banyak responden telah bekerja antara 0 – 3 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Pegawai dengan masa kerja tersebut biasanya menunjukkan semangat belajar yang tinggi dan proaktif dalam mengembangkan kompetensinya. Pegawai membutuhkan bimbingan untuk lebih berperan dalam organisasi dan berkontribusi ketika diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan spiritual	3.96	
	a. Visi (vision),	3.91	0.73
	b. Harapan/keyakinan (hope/faith),	3.88	0.74
	c. Nilai altruism (altruistic love)	3.90	0.70
	d. Spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality),	3.90	0.70
	e. Kesejahteraan spiritual/ spiritual survival.	3.92	0.79
2	Work Life Balance	3.88	
	a. Time Balance (Keseimbangan Waktu).	3.92	0.81
	b. Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan).	3.84	0.88
	c. Output Balance (Keseimbangan Capaian).	3.90	0.83
3	Kinerja ASN	3.95	
	a. Kualitas (mutu).	3.95	0.69
	b. Kuantitas (jumlah).	3.88	0.69
	c. Waktu (jangka waktu).	3.96	0.71
	d. Kerja sama antar karyawan.	3.99	0.65
	e. Penekanan biaya.	3.95	0.71
	f. Pengawasan	3.97	0.70

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan spiritual secara keseluruhan sebesar 3,96 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa atasan menggunakan kepemimpinan spiritual yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kepemimpinan spiritual didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kesejahteraan spiritual (3,92) dan terendah pada indikator Harapan/keyakinan (3,88).

Pada variabel Work Life Balance secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,88 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden merasa memiliki Work Life Balance yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Work Life Balance didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Time Balance (Keseimbangan Waktu) (3,92) dan terendah pada indikator Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan) (3,84).

Pada variabel Kinerja ASN secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,95 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja ASN didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kerja sama antar karyawan (3,99) dan terendah pada indikator Kuantitas (jumlah) (3,88).

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas

model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

#### **4.3.1. Convergent Validity**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

##### **1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan spiritual (X1)**

Pengukuran variabel Kepemimpinan spiritual pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan spiritual menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan spiritual.

Tabel 4.6  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan spiritual (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Visi (vision),	0.832	Valid
X12	Harapan/keyakinan (hope/faith),	0.853	Valid
X13	Nilai altruism (altruistic love)	0.789	Valid
X14	Spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality),	0.803	Valid
X15	Kesejahteraan spiritual/ spiritual survival.	0.852	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan spiritual (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,789 – 0,853. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan spiritual (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Visi (vision), Harapan/keyakinan (hope/faith), Nilai altruism (altruistic love), Spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality), dan Kesejahteraan spiritual/ spiritual survival.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Work Life Balance*

Pengukuran variabel *Work Life Balance* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Work Life Balance* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Work Life Balance*.

Tabel 4.7  
 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Work Life Balance* (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	Time Balance (Keseimbangan Waktu).	0.929	Valid
Y12	Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan).	0.866	Valid
Y13	Output Balance (Keseimbangan Capaian).	0.897	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Work Life Balance* (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,866 – 0,929. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Work Life Balance* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Time Balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan), *Output Balance* (Keseimbangan Capaian).

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja ASN

Variabel Kinerja ASN pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja ASN Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja ASN.

Tabel 4.8  
 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja ASN (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y21	Kualitas (mutu).	0.788	Valid
Y22	Kuantitas (jumlah).	0.766	Valid
Y23	Waktu (jangka waktu).	0.802	Valid
Y24	Kerja sama antar karyawan.	0.832	Valid
Y25	Penekanan biaya.	0.786	Valid
Y26	Pengawasan	0.858	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja ASN (Y2) diperoleh pada kisaran 0,786 – 0,858. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja ASN (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), Kerja sama antar karyawan, Penekanan biaya, dan Pengawasan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

#### **4.3.2. Discriminant Validity**

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Fornell Lacker Criterion**

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9  
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepemimpinan Spriritual	Kinerja ASN	Work Life Balance
Kepemimpinan Spriritual	0.826		
Kinerja ASN	0.580	0.806	
Work Life Balance	0.537	0.622	0.898

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Variabel	Kepemimpinan Spiritual	Kinerja ASN	Work Life Balance
Kepemimpinan Spiritual			
Kinerja ASN	0.622		
Work Life Balance	0.591	0.698	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan Spiritual	Kinerja ASN	<i>Work Life Balance</i>
X1_1	0.832	0.537	0.437
X1_2	0.853	0.572	0.486
X1_3	0.789	0.303	0.374
X1_4	0.803	0.314	0.363
X1_5	0.852	0.561	0.513
Y1_1	0.451	0.524	0.929
Y1_2	0.516	0.561	0.866
Y1_3	0.475	0.585	0.897

Y2_1	0.440	0.788	0.555
Y2_2	0.496	0.766	0.450
Y2_3	0.483	0.802	0.458
Y2_4	0.434	0.832	0.551
Y2_5	0.496	0.786	0.435
Y2_6	0.463	0.858	0.547

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.

- b. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Spriritual	0.887	0.915	0.682
Kinerja ASN	0.892	0.917	0.649
Work Life Balance	0.879	0.926	0.806

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan Spriritual -> Kinerja ASN	1.405
Kepemimpinan Spriritual -> Work Life Balance	1.000
Work Life Balance -> Kinerja ASN	1.405

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

#### 4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi

koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square ( $R^2$ ) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

#### 4.4.1. R-square ( $R^2$ )

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja ASN	0.472
<i>Work Life Balance</i>	0.288

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja ASN sebesar 0,472. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja ASN dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan spiritual dan *Work Life Balance* sebesar 47,2%, sedangkan sisanya 52,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Work Life Balance* bernilai 0,288. Artinya *Work Life Balance* dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan

spiritual sebesar 28,8 % dan sisanya 71,2% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square ( $Q^2$ )

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.  $Q^2 > 0$  menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai  $Q^2$  sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Nilai Q-Square

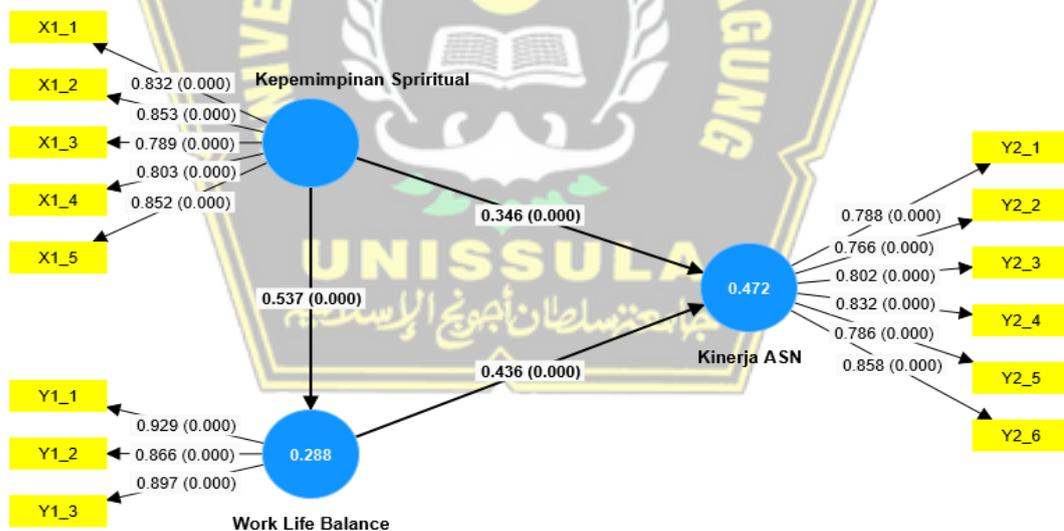
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja ASN	1218.000	850.316	0.302
<i>Work Life Balance</i>	609.000	470.559	0.227

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,302 untuk variabel Kinerja ASN dan pada variabel *Work Life Balance* didapatkan nilai Q square sebesar 0,227. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki predictive relevance yang cukup kuat (*moderate*). Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki predictive relevance yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada  $Q^2$  di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja ASN melalui mediasi *Work Life Balance* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.  
Inner Model SEM-PLS  
Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

##### 4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients Pengaruh Langsung*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan Spriritual -> Kinerja ASN	0.346	0.348	0.069	5.029	0.000
Kepemimpinan Spriritual -> <i>Work Life Balance</i>	0.537	0.538	0.052	10.368	0.000
<i>Work Life Balance</i> -> Kinerja ASN	0.436	0.436	0.061	7.157	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Semakin baik kepemimpinan spriritual akan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh kepemimpinan spriritual berpengaruh terhadap *Work Life Balance* yakni 0,537. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan spriritual memberi pengaruh positif pada keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (10,368) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan spriritual secara positif dan

signifikan mempengaruhi work life balance. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan spiritual, maka keseimbangan kehidupan kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja*” dapat diterima.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2: Semakin baik kepemimpinan spiritual maka akan semakin baik kinerja ASN* Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja ASN yakni 0,346. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan spiritual memberi pengaruh positif kepada Kinerja ASN. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,029) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan spiritual secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja ASN. Hasil ini berarti semakin baik kepemimpinan spiritual, maka Kinerja ASN akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu” *Semakin baik kepemimpinan spiritual maka akan semakin baik kinerja ASN* ” dapat diterima.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja akan semakin baik kinerja SDM*

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja ASN yakni 0,436. Hasil itu memberi bukti *bahwa* Work Life Balance memberi pengaruh positif kepada Kinerja ASN. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,157) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Work Life Balance secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja ASN. Hasil ini berarti apabila Work Life Balance semakin baik, maka Kinerja ASN akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja akan semakin baik kinerja SDM*’ dapat diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja</i>	10.368	0.000	Diterima
H2	<i>Semakin baik kepemimpinan spiritual maka akan semakin baik kinerja ASN</i>	5.029	0.000	Diterima
H3	<i>Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja akan semakin baik kinerja SDM</i>	7.157	0.000	Diterima

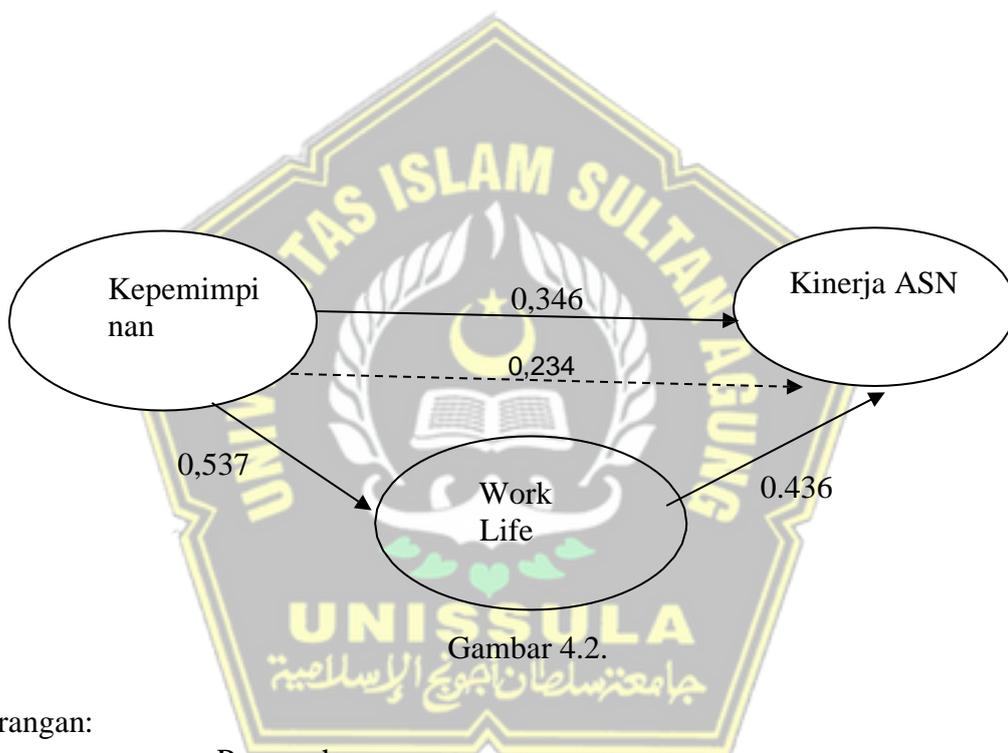
Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  dan  $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan spiritual terhadap

Kinerja ASN melalui mediasi *Work Life Balance*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan spiritual) terhadap variabel endogen (Kinerja ASN) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Work Life Balance*. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja ASN melalui mediasi *Work Life Balance* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Keterangan:

- : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja ASN melalui *Work Life Balance*



langsung  
tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan Spriritual - > Work Life Balance -> Kinerja ASN	0.234	0.235	0.044	5.378	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengaruh mediasi Work Life Balance dalam kaitan variabel Kepemimpinan spriritual terhadap Kinerja ASN diketahui sebesar 0,234. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 5,3378 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Work Life Balance memediasi pengaruh Kepemimpinan spriritual dengan Kinerja ASN. Artinya, kepemimpinan spriritual yang dijalankan atasan akan memberikan dukungan yang berari bagi pegawai.

Kepemimpinan spriritual mengedepankan nilai-nilai integritas, kasih sayang, visi yang bermakna, dan penghargaan terhadap keseimbangan hidup. Pemimpin spriritual cenderung mendorong lingkungan kerja yang harmonis dan memberikan dukungan emosional serta spriritual kepada bawahan. Dukungan ini membantu ASN merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu, sehingga mereka dapat mengelola waktu dan energi mereka lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

ASN yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus, produktif, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Dengan Work-Life Balance yang baik, stres kerja dapat diminimalkan, sehingga ASN dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik,

termasuk dalam hal pelayanan publik, inovasi, dan penyelesaian tugas tepat waktu.

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Work Life Balance***

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan spiritual, maka keseimbangan kehidupan kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance* (Hunsaker, 2021).

Kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Visi (*vision*), Harapan/keyakinan (*hope/faith*), Nilai altruisme (*altruistic love*), Spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan Kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival*. Sedangkan *Work Life Balance* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Time Balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan), *Output Balance* (Keseimbangan Capaian).

Variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek Harapan/Keyakinan (*Hope/Faith*), sedangkan pada variabel *Work-Life Balance*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Keseimbangan Waktu (*Time Balance*). Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin kuat Harapan/Keyakinan (*Hope/Faith*) yang dimiliki seseorang, semakin baik pula tingkat Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) yang dapat dicapainya dalam kehidupan kerja dan pribadi. Artinya, ketika seorang individu memiliki keyakinan yang tinggi terhadap tujuan dan makna dalam pekerjaannya, serta optimisme dalam menghadapi tantangan, ia cenderung lebih mampu mengelola waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual yang menanamkan nilai-nilai harapan dan keyakinan dapat berperan dalam membantu individu mencapai keseimbangan waktu yang lebih baik, sehingga menciptakan harmoni antara tanggung jawab profesional dan aspek kehidupan lainnya.

Variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada aspek Nilai Altruisme (*Altruistic Love*), sedangkan dalam variabel *Work-Life Balance*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam Nilai Altruisme berkontribusi terhadap peningkatan Keseimbangan Keterlibatan. Artinya, ketika seorang individu atau pemimpin menunjukkan kepedulian dan kasih sayang yang tulus terhadap orang lain (*Altruistic Love*). Dengan demikian individu akan terdorong untuk lebih seimbang dalam keterlibatan mereka di dunia kerja dan kehidupan pribadi, tanpa merasa terlalu terbebani oleh salah satu aspek. Perkembangan sikap altruistik dalam kepemimpinan spiritual akan berkontribusi pada keseimbangan keterlibatan seseorang.

#### 4.6.2. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ASN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Hasil ini berarti semakin baik kepemimpinan spiritual, maka Kinerja ASN akan cenderung semakin tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan spiritual ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM (Fairholm & Gronau, 2015; Fry et al., 2011; Kawiana, 2019).

Kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Visi (*vision*), Harapan/keyakinan (*hope/faith*), Nilai altruism (*altruistic love*), Spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan Kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival*. Sedangkan Kinerja ASN pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator yaitu indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), Kerja sama antar karyawan, Penekanan biaya, dan Pengawasan.

Variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek Harapan/Keyakinan (Hope/Faith), sedangkan dalam variabel Kinerja ASN, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Pengawasan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat Harapan/Keyakinan (Hope/Faith) dalam kepemimpinan spiritual, semakin efektif pula aspek pengawasan dalam kinerja ASN. Artinya, ketika seorang pemimpin memiliki keyakinan yang kuat terhadap visi dan tujuan organisasi

serta optimisme dalam menghadapi tantangan, ia cenderung lebih mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi bawahan, dan menjalankan pengawasan yang efektif. Keyakinan yang kokoh dalam nilai-nilai spiritual tidak hanya membangun kepercayaan dan integritas dalam organisasi, tetapi juga memperkuat sistem pengawasan agar lebih berorientasi pada peningkatan kinerja, kepatuhan, dan akuntabilitas.

Variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada aspek Nilai Altruisme (*Altruistic Love*), sedangkan dalam variabel Kinerja ASN, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kuantitas (Jumlah). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam Nilai Altruisme tetap berkontribusi terhadap peningkatan Kuantitas kinerja ASN. Artinya, ketika seorang pemimpin menunjukkan sikap altruistic yaitu kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan orang lain, inklusivitas, dan semangat untuk membantu tanpa pamrih maka hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, kolaboratif, dan suportif.

#### **4.6.3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja SDM**

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan *Work Life Balance* terhadap Kinerja ASN. Hasil ini berarti apabila *Work Life Balance* semakin baik, maka Kinerja ASN akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Quality of work life* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja paramedis (Priyono & Saraswati, 2023).

*Work Life Balance* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Time Balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan), *Output Balance* (Keseimbangan Capaian). Sedangkan pengukuran variabel Kinerja ASN pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator yaitu indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), Kerja sama antar karyawan, Penekanan biaya, dan Pengawasan.

Variabel *Work-Life Balance* memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek Keseimbangan Waktu (*Time Balance*), sedangkan dalam variabel Kinerja ASN, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Pengawasan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan waktu yang dimiliki ASN, semakin efektif pula pengawasan yang dapat mereka lakukan dalam menjalankan tugasnya. Artinya, ketika seorang ASN mampu mengelola waktu dengan baik antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, ia cenderung lebih fokus, produktif, dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan fungsi pengawasan secara optimal.

Variabel *Work-Life Balance* memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah pada aspek Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*), sementara dalam variabel Kinerja ASN, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kuantitas (Jumlah). Temuan ini menunjukkan bahwa Keseimbangan Keterlibatan tetap berkontribusi terhadap peningkatan Kuantitas kinerja ASN. Artinya, ketika seorang ASN mampu

mengelola keterlibatannya secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa merasa terlalu terbebani atau kurang berkontribusi ia cenderung lebih produktif dalam menyelesaikan tugas.



## BAB V

### PENUTUP DAN KESIMPULAN

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan tentang permasalahan penelitian ini yaitu "Bagaimanakah motivasi intrinsik dapat memediasi peran *work life balance* dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM". Maka jawaban atas pertanyaan penelitian adalah:

1. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Semakin baik implementasi Kepemimpinan spiritual maka akan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja.
2. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan kata lain, semakin efektif penerapan kepemimpinan spiritual, semakin meningkat pula kinerja ASN. Kinerja ASN yang optimal dapat dicapai melalui implementasi kepemimpinan spiritual yang kuat dan berkelanjutan.
3. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan kata lain, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi pula kinerja ASN. Kinerja ASN yang optimal dapat diwujudkan melalui manajemen *Work-Life Balance* yang efektif.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki peran krusial dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*).

Selain itu, baik kepemimpinan spiritual maupun *Work-Life Balance* memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Artinya, kepemimpinan spiritual dapat membantu individu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, ketika kepemimpinan spiritual diterapkan dengan baik dan *Work-Life Balance* terjaga, kinerja ASN juga akan meningkat secara signifikan.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki peran krusial dalam meningkatkan *Work-Life Balance*. Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang menanamkan nilai harapan dan keyakinan dapat membantu individu mencapai keseimbangan waktu yang lebih optimal, sehingga menciptakan harmoni antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi. Dengan keseimbangan yang baik, individu tidak akan merasa terbebani oleh salah satu aspek kehidupannya secara berlebihan. Selain itu, semakin berkembangnya sikap altruistik dalam kepemimpinan spiritual, semakin baik pula keseimbangan keterlibatan seseorang dalam berbagai aspek kehidupannya. Pada akhirnya, hal ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Selain itu, baik kepemimpinan spiritual maupun *Work-Life Balance* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini mengungkap bahwa semakin kuat nilai harapan dan keyakinan (*Hope/Faith*) yang dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinan spiritual, semakin efektif pula aspek pengawasan dalam kinerja ASN. Seorang pemimpin yang memiliki

keyakinan kuat terhadap visi dan tujuan organisasi serta optimisme dalam menghadapi tantangan akan lebih mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi bawahan, serta menjalankan pengawasan dengan baik. Keyakinan yang kokoh dalam nilai-nilai spiritual tidak hanya membangun kepercayaan dan integritas dalam organisasi tetapi juga memperkuat sistem pengawasan agar lebih berorientasi pada peningkatan kinerja, kepatuhan, serta akuntabilitas. Dengan demikian, kepemimpinan yang berlandaskan harapan dan keyakinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, profesional, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Lebih lanjut, kepemimpinan berbasis nilai altruistik juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas pegawai, mendorong peningkatan jumlah tugas yang diselesaikan, serta menumbuhkan semangat kebersamaan dalam mencapai target organisasi. Semakin tinggi nilai altruistik yang diinternalisasi dalam kepemimpinan, semakin besar pula potensi peningkatan kuantitas kinerja ASN, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas serta efisiensi pelayanan publik secara keseluruhan.

Ketika ASN mampu mengelola waktu secara seimbang antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih fokus, produktif, serta memiliki energi yang cukup untuk menjalankan fungsi pengawasan secara optimal. Keseimbangan waktu yang baik tidak hanya memungkinkan penyelesaian tugas yang lebih efisien tetapi juga memastikan adanya kontrol dan evaluasi yang sistematis terhadap proses kerja. Oleh karena itu, Work-Life Balance yang terjaga dapat meningkatkan efektivitas pengawasan, memastikan kepatuhan terhadap

regulasi, meningkatkan akuntabilitas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih terstruktur.

ASN yang dapat mengelola keterlibatan mereka secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih produktif dalam menyelesaikan tugas. Keseimbangan keterlibatan yang baik memungkinkan ASN tetap fokus, termotivasi, serta memiliki energi yang cukup untuk meningkatkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Secara keseluruhan, keseimbangan optimal antara tanggung jawab profesional dan personal dapat mendorong peningkatan produktivitas serta memastikan bahwa output kerja ASN tetap maksimal. Hal ini juga berdampak positif pada efektivitas pelayanan publik, karena ASN dapat menjalankan tugasnya secara lebih efisien, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

### **5.3. Implikasi Praktis**

1. Hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan bahwa indikator Harapan/Keyakinan (*Hope/Faith*) memiliki nilai outer loading tertinggi, sementara Nilai Altruistik (*Altruistic Love*) memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu mempertahankan *Hope/Faith* dan meningkatkan *Altruistic Love*. Upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan *Hope/Faith* adalah dengan memperkuat budaya organisasi berbasis visi dan keyakinan terhadap pencapaian tujuan bersama, meningkatkan pelatihan kepemimpinan yang menanamkan nilai optimisme

serta kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan, dan membangun komunikasi yang berorientasi pada pemberdayaan pegawai. Sementara itu, peningkatan *Altruistic Love* dapat dilakukan dengan mendorong kepemimpinan yang lebih peduli terhadap kesejahteraan pegawai, membangun budaya kerja yang inklusif dan suportif melalui peningkatan empati dalam tim, serta mengembangkan program mentoring berbasis nilai-nilai spiritual agar pemimpin lebih memperhatikan kebutuhan pegawai secara holistik.

2. Pada variabel *Work-Life Balance*, Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu mempertahankan *Time Balance* dan meningkatkan *Involvement Balance*. Mempertahankan *Time Balance* dapat dilakukan dengan melanjutkan kebijakan kerja fleksibel yang memungkinkan pegawai mengelola waktu kerja dan pribadi secara lebih baik, mengoptimalkan sistem manajemen tugas agar beban kerja terdistribusi secara proporsional, serta meningkatkan kesadaran akan pentingnya manajemen waktu melalui pelatihan. Sementara itu, peningkatan *Involvement Balance* dapat dicapai dengan mendorong pegawai untuk lebih menyadari pentingnya keseimbangan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menciptakan budaya kerja yang lebih fleksibel sehingga pegawai tetap bisa berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan pengembangan diri tanpa

mengganggu produktivitas, serta mengembangkan kebijakan cuti atau istirahat yang lebih fleksibel guna menjaga keseimbangan psikologis mereka.

3. Dalam variabel Kinerja ASN, indikator Pengawasan memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan Kuantitas (jumlah tugas yang diselesaikan) memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu mempertahankan Pengawasan dan meningkatkan Kuantitas. Upaya mempertahankan Pengawasan dapat dilakukan dengan memperkuat sistem pengawasan berbasis teknologi, mengembangkan sistem audit yang lebih transparan dan objektif, serta memberikan pelatihan kepada pimpinan mengenai teknik pengawasan yang tidak hanya bersifat kontrol tetapi juga membangun motivasi pegawai. Sementara itu, peningkatan Kuantitas dapat dicapai dengan meningkatkan efisiensi kerja melalui pemanfaatan teknologi dan sistem otomasi, memberikan penghargaan dan insentif bagi pegawai yang mampu meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kualitas, serta mengembangkan program peningkatan kompetensi agar pegawai lebih terampil dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Dengan strategi ini, efektivitas pelayanan publik dapat semakin optimal.

#### **5.4. Limitasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya diantaranya adalah sebagaimana berikut:

1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, sehingga hasil yang diperoleh bersifat generalisasi dan tidak menggali aspek-aspek kualitatif yang dapat memberikan pemahaman lebih mendalam terkait dinamika kepemimpinan spiritual, *Work-Life Balance*, dan kinerja ASN.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda.
3. Penelitian ini menggunakan data *cross-sectional*, yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu tertentu, sehingga tidak dapat menjelaskan hubungan kausal secara lebih mendalam dalam jangka panjang. Keempat, terdapat kemungkinan bias dalam pengisian kuesioner, di mana responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap lebih positif atau sesuai dengan harapan organisasi.

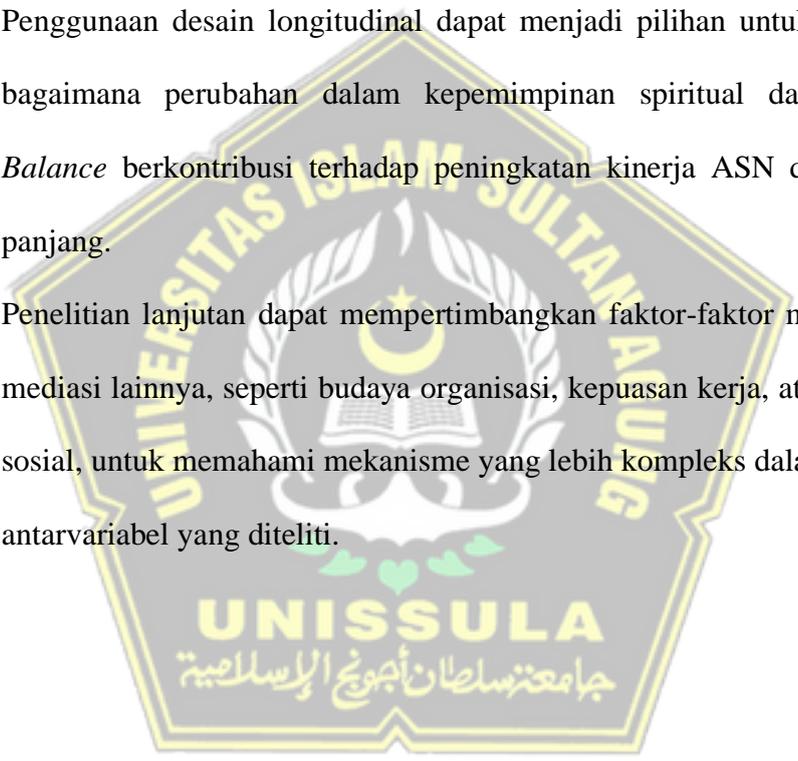
#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan yang telah disebutkan, terdapat beberapa saran bagi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian di masa depan dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan menambahkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih

komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan spiritual, *Work-Life Balance*, dan kinerja ASN.

2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di berbagai instansi pemerintah dengan cakupan wilayah yang lebih luas untuk meningkatkan validitas eksternal dan memastikan bahwa temuan penelitian dapat diaplikasikan di berbagai konteks organisasi publik lainnya.
3. Penggunaan desain longitudinal dapat menjadi pilihan untuk mengamati bagaimana perubahan dalam kepemimpinan spiritual dan *Work-Life Balance* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN dalam jangka panjang.
4. Penelitian lanjutan dapat mempertimbangkan faktor-faktor moderasi atau mediasi lainnya, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau dukungan sosial, untuk memahami mekanisme yang lebih kompleks dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.



## Daftar Pustaka

- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
- Alma'arif. (2015). Adaptive Public Leadership: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 15–29.
- Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p136>
- Bagheri-Nesami, M., Kazemi, A., Goudarzian, A. H., Nasiri, F., & Davari, J. (2017). Association between religious coping and quality of working life in nurses. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 11(1), 1–5. <https://doi.org/10.5812/ijpbs.4946>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Delfino, A. P. (2019). Spiritual Leadership and Job Satisfaction of Teaching and Non-Teaching Personnel of Partido State University. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 5(2), 123–140. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.52.123140>
- Derajat Shobastian, W. (2020). Kepemimpinan Islami Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Mini Literature Review. *Lah Journal Ekonomu Dan Bisnis Islam*, 7(2), 154–170.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 354–373. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060516>
- Fry, L. W. (2003a). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2003b). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanna Giancesini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, & João Leitã. (2018). Women Entrepreneurship in India: A Work-Life Balance Perspective. In *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (Vol. 13, pp. 301–311). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5_13)
- Hunsaker, W. D. (2021). Spiritual leadership and work–family conflict: mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, 50(1), 143–158. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0143>
- Hye Kyoung Kim. (2019). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1).
- Indierana Gunawan, S., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang. *Sais Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 9(1), 1–12.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01755-3>
- Jaya, S., & Mukhlisin, A. (2021). *Realization of Managerial Competence in Effective Leadership* (Vol. 4).
- Kalangi, S., Weol, W., Tulung, J., & Rogahang, H. (2021). Principal Leadership Performance: Indonesian Case. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 74–89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5152467>
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean by Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Khairiah, N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi terhadap Kapasitas Inovasi Yang di Mediasi Budaya Pembelajaran Survey Pada ASN Kantor Camat Aur Birugo Tigo Baleh. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 2(1), 364–370. <https://doi.org/10.47233/jeps.v2i1.111>
- Kinnary, N. R., & Tanuwijaya, J. (2022). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 142–149. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i2.8170>
- Mahendra, R., Agustang, A., & Muhammad Idkhan, A. (2021). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 5(4), 2598–9944. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.2578/http>

- Maryati, Y., & Hanggara, A. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 19(01), 1–9. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Matherly, L. W. F. L. L., & Tarleton. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. *Presented at the 2006 Academy of Management Meeting, Atlanta, Georgia*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_31)
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Work-Life Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Mulyadi, T., Purnamasari, E., & Hatta, H. R. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kedai Kopi. *Remik*, 7(2), 1132–1143. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i2.12330>
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223–248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Poi, R. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305.
- Priyono, A. A., & Saraswati, E. (2023). Quality of Work Life dan Burnout terhadap Kinerja Paramedis: Mediasi Kepuasan Kerja di Era Pandemi. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 100–112. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i1.6221>
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERFORMA KARYAWAN PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179–198. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>
- Rida, M. (2017). *Analisis Rasio Keuangan Dalam Menilai Kinerja Keuangan BUMN*.

- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Roth, C., Berger, S., Krug, K., Mahler, C., & Wensing, M. (2021). Internationally trained nurses and host nurses' perceptions of safety culture, work-life-balance, burnout, and job demand during workplace integration: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00581-8>
- Sahuri, C. (2009). *Membangun Kepercayaan Publik melalui Pelayanan Publik yang Berkualitas*.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Silalahi, U., & Saliwa, W. S. (2015). *Desentralisasi dan demokrasi pelayanan publik: menuju pelayanan pemerintah daerah lebih transparan, partisipatif, responsif, dan akuntabel: Vol. IPDN Press*.
- Singh, K., & Alisa. (2024). The Nexus between Spiritual Leadership, Work-Life Balance & Job Satisfaction in Educational Institution. *Job Satisfaction in Educational Institution. Library Progress International*, 44(4), 368–380. [www.bpasjournals.com](http://www.bpasjournals.com)
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: a Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.
- Tri Rachmawan, P., & Nita Aryani, D. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervenin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>
- Wahyuni, S. (2020). PENGARUH PENERAPAN E-KINERJA DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI Sisi Wahyuni. *Journal of Education on Social Science*, 4(2), 153–164.

- Wang, Y. (2020). Leadership Behavior, Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 9, 44–48. <https://doi.org/10.35629/8028-0906054448>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, W. L. (2018). The role of spiritual leadership. *International Journal of Law and Management*.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: an Islamic perspective. In *Middle East J. Management* (Vol. 8, Issue 1).

