

PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT JASA RAHARJA

TESIS



Oleh:

Lia Liana

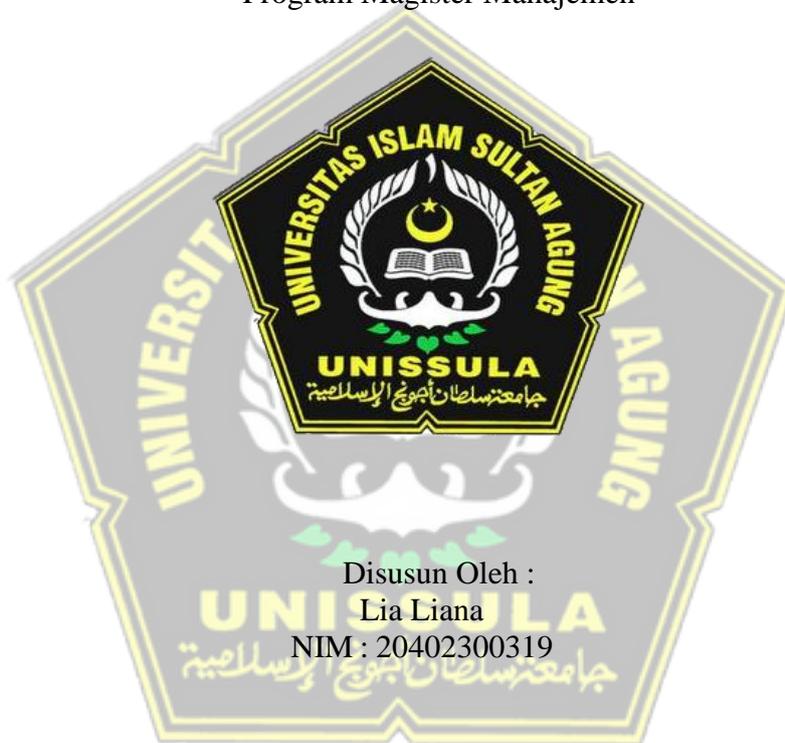
NIM: 20402300319

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

**PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT JASA RAHARJA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Lia Liana

NIM : 20402300319

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS
PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL*
***LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI**
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT JASA RAHARJA

Disusun Oleh :
Lia Liana
NIM : 20402300319

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

Semarang, Mei 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM

NIK: 210489019

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT JASA RAHARJA**

Disusun Oleh :
Lia Liana
NIM : 20402300319

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

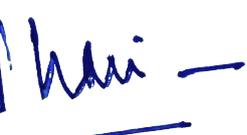
Pembimbing


Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK: 210489019

Penguji I


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK: 210492029

Penguji II


Dr. Asyhari, SE, M.Si
NIK: 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister
Tanggal Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar. S.E., M.Si
NIK. 21041028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lia Liana

NIM : 20402300319

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT JASA RAHARJA

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Mei 2025
Yang membuat pernyataan,



Lia Liana

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lia Liana

NIM : 20402300319

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT JASA RAHARJA**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 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 pemelik Hak Cipta.

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

Semarang, Mei 2025

Saya yang menyatakan


Lia Liana

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Setiap orang menjadi guru, setiap rumah menjadi sekolah”

(Ki Hajar Dewantara).

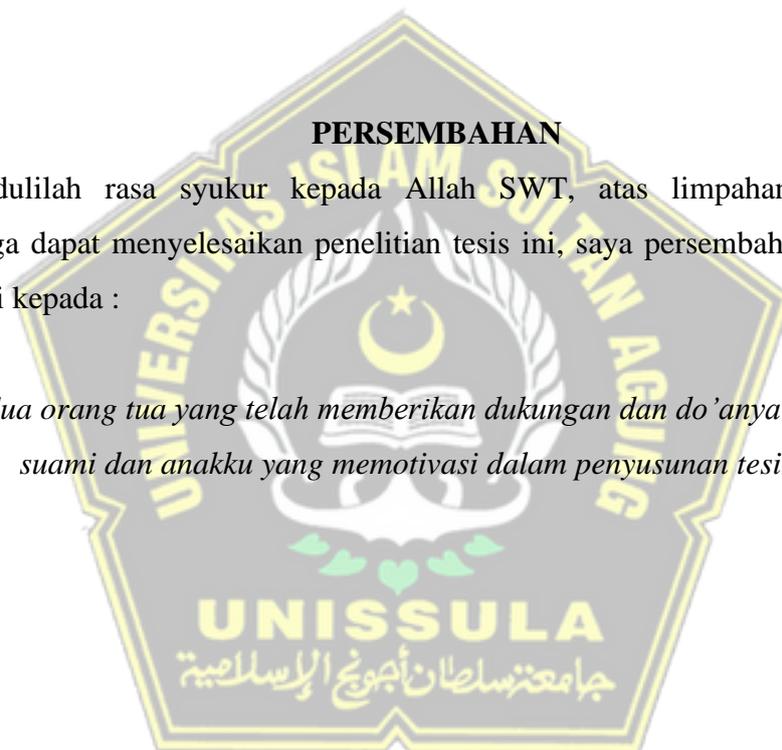
“Pendidikan adalah senjata yang paling ampuh untuk mengubah dunia”

(Nelson Mandela)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan dan do'anya tanpa henti, suami dan anakku yang memotivasi dalam penyusunan tesis ini”



ABSTRAK

Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Spiritual Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Jasa Raharja. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Lia Liana. NIM: 20402300319.

Kinerja SDM merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu faktor yang secara empiris dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *spiritual leadership*. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey. populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja tahun 2024 berjumlah 1812 orang. D sampel penelitian ini sebanyak 130 orang dengan menggunakan teknik *simple random sampling* Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square).

Hasil penelitian 1) *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. 2) *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. 3) *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, 7) Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *Workplace Spirituality*, *Spiritual Leadership*, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The Influence of Workplace Spirituality and Spiritual Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT Jasa Raharja. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

Lia Liana. NIM: 20402300319

HR performance is one of the factors in the success of a company. One of the factors that can empirically affect employee performance is workplace spirituality. Another factor that can affect employee performance is spiritual leadership. In the context of work, motivation is an important factor in encouraging an employee to work. The higher the motivation, the higher the employee's performance.

This type of research is quantitative research with a survey method. The population in this study were all employees of PT. Jasa Raharja in 2024 totaling 1812 people. The sample of this study was 130 people using the simple random sampling technique. The data collection technique used a questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

Research results 1) Workplace spirituality has a positive and significant effect on employee work motivation. 2) Spiritual leadership has a positive and significant effect on employee work motivation. 3) Workplace spirituality has a positive and significant effect on employee performance. 4) Spiritual leadership has a positive and significant effect on employee performance, 5) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance, 6) Work motivation is able to mediate the positive and significant effect of workplace spirituality on employee performance, 7) Work motivation is able to mediate the positive and significant effect of spiritual leadership on employee performance.

Keywords : Workplace spirituality, Spiritual leadership, work motivation, employee performance

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Spiritual Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Jasa Raharja". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu di Kampus Universitas Islam Sultan Agung..
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM, selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., dan Bapak Dr. Asyhari, SE, M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Untuk suami saya Tandi Handoko, anak saya Muhammad Athaya Zahran dan

kedua orangtua sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.

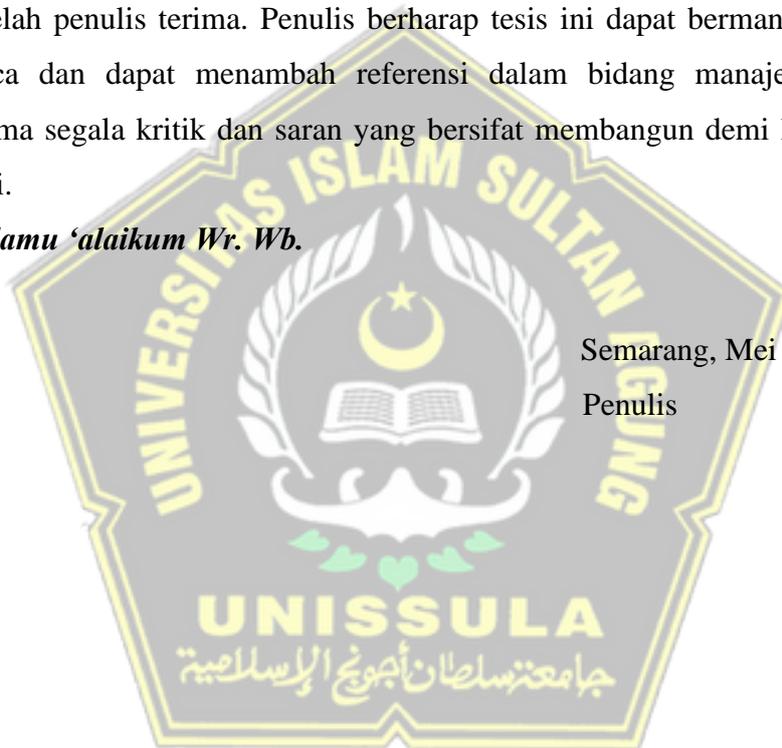
7. Kepala Kantor Wilayah PT Jasa Raharja Sumatera Barat serta rekan-rekan kerja PT Jasa Raharja, yang telah memberikan waktu untuk membantu dan mendukung penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan kelas 79 E dan berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Mei 2025

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. <i>Workplace Sprituality</i>	10
2.2. <i>Spiritual Ledership</i>	14
2.3. Motivasi Kerja	17
2.4. Kinerja	25
2.5. Hubungan Antar Variabel	27
2.6. Model Empirik Penelitian	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	35
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	35
3.3. Variabel dan Indikator	37
3.4. Sumber Data Penelitian	38
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6. Teknik Pengumpulan Data	38
3.7. Instrumen Penelitian	38
3.8. Teknik Analisis Data	41

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	49
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	49
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	50
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural</i> (PLS-SEM).....	54
4.5. Pembahasan	64

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	75
5.2. Implikasi Manajerial	77
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	79

DAFTAR PUSTAKA	80
----------------------	----

LAMPIRAN.....	85
---------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Target dan Realisasi Pendapatan PT Jasa Raharja.....	5
Tabel 1.2	Kinerja Pegawai Jasa Raharja.....	6
Tabel 1.3	Skala Penetapan Kinerja Pegawai.....	6
Tabel 3.1	Definisi Operasional	37
Tabel 3.2	<i>Rule of Thumb</i> Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i>	47
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	49
Tabel 4.2	Deskripsi Workplace Spirituality.....	50
Tabel 4.3	Deskripsi Spiritual Leadership.....	51
Tabel 4.4	Deskripsi Motivasi Kerja.....	52
Tabel 4.5	Deskripsi Kinerja Pegawai.....	53
Tabel 4.6	Evaluasi Loading Factor	55
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4.8	Average Variance Extracted (AVE).....	57
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	57
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	58
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i>	59
Tabel 4.12	Nilai <i>F-Square</i>	60
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	61
Tabel 4.14	<i>Path Coeffisien</i>	61
Tabel 4.15	Spesific Indirect Effect	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Full Model Struktural Partial Least Square	54
Gambar 4.2 Full Model Struktural Partial Least Square (Inner Model).....	59



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data
- Lampiran 3 Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah hal penting bagi sebuah organisasi atau instansi untuk mencapai tujuannya. SDM haruslah bagus dari berbagai aspek karena harus menjadi roda penggerak yang efektif bagi perusahaan. Hal tersebut juga didorong dengan realita yang terjadi di zaman sekarang, dimana organisasi ataupun institusi berlombalomba menjadi yang terbaik. Oleh sebab itu kinerja SDM haruslah dipertahankan atau bahkan harus ditingkatkan (Setiawan & Suryokusumo, 2024).

Kinerja SDM merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan suatu perusahaan, setiap karyawan akan mendapatkan tuntutan akan kinerja yang tinggi yang sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari suatu organisasi (Khafid, & Astuti, 2024). Kinerja adalah sebuah hasil atau prestasi kerja yang baik dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang diperoleh karyawan itu sendiri dalam periode waktu dalam mengerjakan tugas pekerjaannya yang dilimpahkan kepadanya (Mangkunegara 2018).

PT Jasa Raharja sebagai Badan Usaha yang bergerak dibidang Asuransi Sosial serta menjalankan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggunganan Wajib Kecelakaan Penumpang dan Undang-Undang Nomor 34 Tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Seiring dengan perkembangan zaman dan meningkatnya tuntutan serta harapan masyarakat, perusahaan

menghadapi tantangan agar dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik.

Salah satu faktor yang secara empiris dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) (Umam & Auliya, 2018). *Workplace spirituality* adalah pengakuan orang-orang yang memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara dengan pekerjaan dalam konteks komunitas. perusahaan harus belajar menciptakan lingkungan yang nyaman dalam organisasi untuk memahami bagaimana seorang sumber daya manusia mengenali pekerjaan, sebab akibat dan hasil yang akan menjadi tujuan dalam bekerja (Nurgazali, Ahmad & Salam, 2023).

Menurut Kalantari dan Khalili, (Kalantari, M. R., & Khalili 2018) *workplace spirituality* dapat diwujudkan oleh anggota organisasi melalui aspek budaya organisasi. Implementasi yang sukses dan melibatkan kepercayaan pada dukungan organisasi, perasaan komitmen terhadap organisasi berdasarkan visi dan misinya, serta rasa percaya di tempat kerja sehingga *workplace spirituality* diperlukan dalam lingkungan kerja karyawan suatu perusahaan, dimana *workplace spirituality* dapat berupa lingkungan kerja yang suportif dan budaya kerja yang baik (Suciarini & Panggabean, 2023).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *spiritual leadership*. Kepemimpinan spiritual muncul sebagai pendekatan berbasis nilai pada kepemimpinan. Kepemimpinan ini berasumsi bahwa interaksi pemimpin dan bawahan adalah bangunan penting pada budaya organisasi yang memiliki keterhubungan nilai, yang memungkinkan bawahan mencapai rasa kesejahteraan

spiritual atau kemaknaan di tempat kerja (Fry, 2018). Kepemimpinan spiritual merupakan kebutuhan yang mendasar baik pada pemimpin maupun bawahan agar spiritualitasnya bertahan sehingga mereka lebih komit terhadap organisasi dan produktif (Fry, 2018).

Spiritual leadership adalah sosok pemimpin terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar mereka mempunyai rasa kelangsungan hidup rohani melalui panggilan dan keanggotaan (Setiawan & Suryokusumo, 2024). Sosok pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memotivasi karyawannya sangat diperlukan bagi karyawan. Sosok pemimpin yang bisa memotivasi karyawannya dapat mendorong karyawannya agar lebih bisa bekerja secara efektif dan meningkatkan kinerja.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja (Robbins, 2015). Menurut Rivai (Rivai, H. V., & Sagala 2018) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya.

Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerjanya. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting (Nurhalim & Fahmi 2021).

Dengan adanya motivasi kerja dapat dilihat dengan mudah dalam pencapaian kinerja yang baik.

Selain itu *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* dinilai memberi pengaruh kepada motivasi kerja karyawan, hal ini karena *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* dapat mendorong karyawan agar lebih rajin dan mencintai pekerjaannya karena lingkungan yang positif baik. Tujuan yang dicari dari *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* adalah untuk membangun dan menjalankan organisasi yang terus berkembang, belajar, membebaskan dan mengeluarkan yang terbaik dari diri orang, serta membantu menciptakan keadaan pikiran yang damai dan batin demi kepentingan orang tersebut (Riani et al, 2017). Menurut Rahmawaty (Rahmawaty 2016) nilai-nilai *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* adalah mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Literatur yang ada terkait pengaruh *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* terhadap kinerja, memperlihatkan hasil yang tidak konsisten seperti penelitian yang dilakukan oleh Nurgazali, Ahmad & Salam (Nurgazali., Ahmad, M.I., & Salam 2023) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Islammiyanti & Sulisty (Islammiyanti, R., & Sulistiyo 2022), menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang

dengan penelitian yang dilakukan oleh Umam & Auliya (Umam, M. R. K., & Auliya 2018), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Literatur tentang *Spiritual Leadership* terhadap kinerja memperlihatkan hasil yang tidak konsisten seperti penelitian yang dilakukan oleh Khafid & Astuti (Khafid, A., & Astuti 2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Suryosukmono (Pratama, M., & Suryosukmono 2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Begitupula penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Suryosukmono (Setiawan, S.N., & Suryokusumo 2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *research gap*, *fenomena gap* juga menjadi salah satu faktor yang melatarbelakangi penelitian ini. PT. Jasa Raharja sebagai salah satu perusahaan *profit oriented*, maka sektor pendapatan perusahaan merupakan salah satu yang dijadikan tolak ukur kinerja. Adapun fenomena yang ada yakni adanya penurunan kinerja, hal tersebut terlihat dari penetapan target yang harus dicapai oleh perusahaan sejak tahun 2020 mengalami penurunan pada tahun 2023.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan PT Jasa Raharja

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2020	Rp. 4.254.723.000	Rp. 4.830.836.093	113,54%
2021	Rp. 5.086.369.000	Rp. 5.168.013.919	101,61%
2022	Rp. 5.413.661.990	Rp. 5.684.235.105	105,00%
2023	Rp. 6.010.652.000	Rp. 5.738.308.000	94,53%

Sumber: PT. Jasa Raharja

(dalam ribuan)

Pada tabel 1.2 dapat dilihat perolehan pendapatan PT Jasa Raharja pada tahun 2023 mengalami kondisi defisit dengan pencapaian target hanya sebesar 94,53%.

Tabel 1.2
Kinerja Pegawai Jasa Raharja

No	Performance Level	2021		2022		2023	
		Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2
		%	%	%	%	%	%
1	I	10,27%	10,26%	10,52%	10,46%	14,72%	16,83%
2	II	20,23%	20,19%	20,28%	20,15%	19,16%	20,31%
3	III	54,66%	54,78%	59,76%	59,91%	57,74%	54,30%
4	IV	9,91%	9,94%	9,06%	8,92%	7,83%	7,84%
5	V	4,93%	4,84%	0,38%	0,55%	0,55%	0,72%

Sumber: PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat

Kinerja Karyawan diukur berdasarkan pencapaian KPI (*Key Performance Indicators*) Karyawan itu sendiri, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 1.3
Skala Penetapan Kinerja Pegawai

Performance Level	Predikat	Skala Nilai
1	<i>Super Performance (SP)</i>	Menunjukkan kinerja yang luar biasa /Istimewa
2	<i>Very Good Performance (VG)</i>	Menunjukkan kinerja yang memuaskan /sangat baik
3	<i>Good Performance (GP)</i>	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi
4	<i>Requires Some Improvements (RI)</i>	Perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerja
5	<i>Under Performance (UP)</i>	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ yang diharapkan

Sumber data : Pedoman pengelolaan Human Capital Jasa Raharja

Dari tabel 1.2 terlihat bahwa masih terdapat komposisi pegawai yang memiliki kinerja *Requires Some Improvements* (RI) dan *Under Performance* disetiap periode penilaian selama 3 tahun terakhir.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ada, maka pada penelitian ini dilakukan dan sebagai solusi ditambahkan variabel motivasi kerja sebagai intervening. Sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Jasa Raharja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang dipengaruhi oleh *workplace spirituality* dan *spiritual leadership*?. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *workplace spirituality* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja?
2. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja?
3. Bagaimana pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja?
4. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja?

5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja?
6. Bagaimana pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja?
7. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis :

1. Sejauh mana *workplace spirituality* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja
2. Sejauh mana *spiritual leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja
3. Sejauh mana *workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja
4. Sejauh mana *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja
5. Sejauh mana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja
6. Sejauh mana *workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja

7. Sejauh mana *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Raharja

1.4 Manfaat Penelitian

Sejalan dengan rumusan dan tujuan penelitian seperti yang telah dikemukakan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Bagi Peneliti, penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan empiris dan pengalaman praktis mengenai *workplace spirituality*, *spiritual leadership*, motivasi kerja dan kinerja pegawai di PT Jasa Raharja. Memberikan tambahan informasi bagi para pengambil kebijakan di tingkat manajemen, sehingga mereka lebih menyadari pentingnya *workplace spirituality*, *spiritual leadership*, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi Universitas Sultan Agung Semarang

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai penambahan koleksi penelitian di perpustakaan UNISSULA Semarang sehingga dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi mahasiswa yang melakukan penelitian di masa mendatang.

3. Bagi PT. Jasa Raharja

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi khusus untuk PT. Jasa Raharja sebagai bahan pertimbangan untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan pengaruh *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Workplace Sprituality*

Spiritualitas dapat didefinisikan sebagai hubungan pribadi manusia dengan yang transenden, hubungan antara pribadi manusia, dan cara seseorang membayangkan bagaimana mencapai pengembangan diri (Shavika 2021). *Workplace sprituality* diartikan sebagai tempat kerja yang mengakui bahwa karyawan memiliki kehidupan spiritual ketika berada pada komunitas kerjanya (Harumi, Nugraha & Kadiyono, 2021).

Workplace sprituality menempatkan karyawan sebagai makhluk spiritual yang juga memiliki kebutuhan spiritual di tempat kerja, memiliki rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka, dan rasa keterikatan satu sama lain. Spiritual horisontal ini diarahkan oleh orientasi layanan dan perhatian mendalam kepada orang lain. Pertimbangan kepada orang lain ditunjukkan oleh perhatian dan kualitas tinggi hubungan kerja interpersonal di tempat kerja, turnover rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Sani et al, 2018).

Workplace sprituality melibatkan usaha untuk menemukan tujuan akhir seseorang untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan orang lain yang terkait dengan pekerjaan dan untuk memiliki konsistensi atau keselarasan antara keyakinan inti dengan nilai-nilai organisasi. *Workplace sprituality* merupakan sebuah pengakuan bahwa seorang karyawan memiliki

kehidupan batin yang memberi nutrisi dan diberi makan oleh pekerjaan bermakna yang terjadi dalam komunitas (Ashmos & Duchon 2015).

Ketika karyawan dapat mengekspresikan keinginannya untuk peduli dan berwelas asih dengan yang lain, memiliki kehati-hatian dalam melakukan pekerjaan yang bermakna, dan memungkinkan munculnya perasaan utuh dan sukacita di tempat kerja, maka dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki pengalaman positif selama berada di tempat kerja. Hal ini akan membuat karyawan bekerja dengan senang hati bahkan dapat melakukan hal positif lain yang melebihi kewajibannya (*job description*) di tempat kerja (Jannah, 2019).

Workplace spirituality adalah konsep baru dalam model manajemen dan perilaku organisasi, khususnya budaya organisasi. Konsep ini pun sebenarnya telah digambarkan dalam konsep- konsep perilaku organisasi seperti values, ethics, dan sebagainya. Menurut Siregar dkk (Siregar, Ayu Juliani 2022) menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai 3 dimensi antara lain sebagai berikut:

1. *Meaningful work* (pekerjaan yang berarti)

Merupakan sebuah aspek fundamental dari spiritualitas di tempat kerja, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. Dimensi spiritualitas di tempat kerja ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu.

2. *Alignment with organizational value* (Keselarasan dengan nilai organisasi atau keselarasan antar nilai organisasi dan individu).

Merupakan aspek fundamental dari spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level organisasi. Aspek ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain.

3. *Community* (Komunitas)

Merupakan dimensi spiritualitas di tempat kerja yang merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia serta fokus pada interaksi antar pekerja dan rekan kerja mereka.

Menurut Kolodinsky et al (Kolodinsky 2018) manfaat *workplace spirituality* antara lain:

1. *Workplace spirituality* mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi, sehingga mampu menurunkan tingkat absensi dan keluar masuknya karyawan
2. Karyawan menganggap bahwa partisipasi yang aktif adalah partisipasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan, sebab tingkat kepentingan pekerjaan berhubungan dengan citra diri seseorang.
3. Spiritualitas digunakan sebagai motif bekerja secara individual, dan secara interaktif spiritualitas personal dan organisasi mampu mempengaruhi penghargaan karyawan terhadap pekerjaannya

Menurut Ashmos dan Duchon (Ashmos, D. P., & Duchon 2015), terdapat beberapa indikator dalam *workplace spirituality* ini, antara lain:

1. Kondisi lingkungan atau kelompok; merupakan segala kondisi yang berada di sekitar para karyawan.
2. Kebermaknaan pada pekerjaan; merupakan persepsi seseorang tentang pekerjaannya yang memberikan peran sebagai pemberi tujuan yang lebih tinggi
3. Hakikat yang dirasakan dalam diri; merupakan salah satu kemampuan seseorang dalam memahami perasaan, pikiran, serta evaluasi diri.
4. Pemahaman spiritualitas yang jelas; jika dipahami secara benar spiritualitas dapat menolong karyawan untuk memiliki pemahaman yang benar mengenai hakikat suatu pekerjaan
5. Tanggung jawab secara pribadi; tanggung jawab pribadi di pekerjaan antara lain adalah konsistensi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan.
6. Menjalin hubungan yang baik dengan orang lain; sejalan dengan meningkatnya spiritualitas, hubungan yang baik dengan rekan kerja juga bisa membangun lingkungan kerja kondusif dan juga efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama
7. Kontemplasi/perenungan diri; faktor kontemplasi atau perenungan di dalam spirituality at work dapat membantu menangkap perilaku-perilaku terkait dengan inner life individu, seperti melakukan refleksi pribadi untuk mengurangi ketidakseimbangan antara harapan dan kenyataan.

(Milliman, Czaplewski, and Ferguson 2003) menggambarkan *workplace spirituality* memiliki tiga dimensi yaitu:

1. Pekerjaan yang bermakna pada tingkat individu, berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kegembiraan, energi dan makna pribadi dalam melaksanakan tugas yang diberikan
2. Rasa Komunitas pada tingkat kelompok, tertarik pada rasa keterhubungan karyawan dengan rekan kerja dan atasan, suasana yang mendukung dan memiliki tujuan Bersama.
3. Keselarasan nilai pada tingkat organisasi, tertarik pada bagaimana tujuan, norma dan nilai karyawan selaras dengan nilai organisasi.

2.2. *Spiritual Leadership*

Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Wulandari & Sudarma, 2017). *Spiritual leadership* adalah sosok pemimpin terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar mereka mempunyai rasa kelangsungan hidup rohani melalui panggilan dan keanggotaan (Fry 2018). Menurut Tanuwijaya (Tanuwijaya 2015) dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam memimpin karyawannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui peningkatan kinerja.

Spiritual leadership meliputi nilai, sikap dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik memotivasi seseorang atau orang lain, sehingga mereka memiliki rasa spiritual yang bertahan melalui panggilan dan keanggotaan. Kepemimpinan

spiritual merupakan kebutuhan yang mendasar baik pada pemimpin maupun bawahan agar spiritualitasnya bertahan sehingga mereka lebih komit terhadap organisasi dan produktif (Afandi 2018).

Spiritual leadership juga bertugas membangun suatu budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai (Fry 2018). *Spiritual leadership* merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual (Tobroni, 2015).

Tobroni (Tobroni. 2015) mengatakan bahwa terdapat dua model *spiritual leadership*, yaitu:

1. *Spiritual leadership substansif*

Spiritual leadership substansif adalah *spiritual leadership* yang terlahir dari keadaan spiritual pemimpin serta kedekatan pemimpin terhadap Yang Maha Esa. Gaya *spiritual leadership*nya muncul sendiri dan termasuk dalam kepribadian serta perilaku kesehariannya, oleh karena itu sifatnya tetap.

2. *Spiritual leadership instrumental*

Spiritual leadership instrumental adalah *spiritual leadership* yang dipelajari lalu menjadikannya sebuah gaya kepemimpinan. *Spiritual leadership*nya muncul dikarenakan terdapat tuntutan eksternal dan menjadi

suatu alat untuk mengefektifkan perilaku kepemimpinannya, maka dari itu sifatnya tidak tetap dan gaya kepemimpinannya berubah apabila konteks kepemimpinannya berubah.

Fry menjelaskan *Spiritual leadership* digambarkan sebagai sebuah konstruksi Tri-chotomic dengan indikator sebagai berikut:

1. Visi menggambarkan perjalanan organisasi dan mengapa kita mengambilnya: mendefinisikan siapa kita dan apa yang kita lakukan.
2. Harapan/ iman menggambarkan “keyakinan akan hal-hal yang diharapkan, keyakinan bahwa visi organisasi akan terwujud” atau tujuan /misi akan terpenuhi
3. Cinta Altruistik yang menggambarkan “rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui perhatian, kepedulian dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain (Alfarajat and Emeagwali 2021).

Wahyudi (Wahyudi 2019) menjelaskan bahwa indikator *spiritual leadership*, antara lain:

1. Kematangan spiritual, sosial dan fisik; menunjukkan keteladanan dapat memecahkan masalah secara kreatif, memiliki kejujuran mempunyai keterampilan berkomunikasi.
2. Menunjukkan keteladanan; memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin Tanggung jawab disiplin mempunyai banyak relasi
3. Dapat memecahkan masalah dengan kreatif; dapat menyelesaikan segala bentuk perkara yang ada, dan menemukan cara yang tepat

4. Memiliki kejujuran; pemimpin yang menerapkan nilai spiritualitas memiliki kejujuran yang tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan benar
5. Mempunyai keterampilan berkomunikasi; keterampilan berkomunikasi sangat penting, karena seorang pemimpin adalah harus mampu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah faktor atau suatu hal yang mendorong seseorang untuk berbuat atau melakukan aktivitas tertentu, oleh karenanya motivasi sering disebut juga sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2017). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang dapat memunculkan kegairahan seseorang agar mau bekerjasama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk memunculkan kepuasan (Hasibuan, 2016). Motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab. Motivasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, selain faktor motivasi kedisiplinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dimana karyawan yang sering datang telat dan tidak masuk maka target kerjanya tidak tercapai. Indikasi masalah kinerja karyawan juga disebabkan oleh rendahnya motivasi yang diterima karyawan. Ditengah beban kerja yang dimiliki oleh karyawan diperlukan motivasi dari seorang pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas, dan pada akhirnya akan mencapai tujuan perusahaan (Pawirosumarto 2017).

Teori motivasi menyarankan kebutuhan psikologis (intrinsik) dan kelangsungan hidup (ekstrinsik) (Robbins & Judge, 2015). Secara spesifik, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai jenis motivasi yang didasarkan pada minat alami individu dalam berbagai kegiatan dengan tantangan dan keunikan. Itu tidak melibatkan imbalan eksternal, melainkan ekspresi individu mengenai diri mereka sendiri dan minat mereka (Ryan & Deci, 2020). Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor eksternal yang terutama bersifat finansial. Ini juga dikenal sebagai hasil kinerja suatu kegiatan, yang meliputi penghargaan finansial, promosi, dan penilaian kinerja. Banyak teori yang dianggap universal untuk memprediksi dan memahami kategori kebutuhan yang ingin dicapai karyawan dalam motivasi dan pemenuhannya sebagai panduan prioritas atau pra-potensi dalam pekerjaan mereka (Mojolou, Thomas & Sung, 2018).

Motivasi selalu dikaitkan dengan banyak teori terkemuka, masing-masing dengan konsep dan keadaan berbeda yang memengaruhi kinerja dan kepuasan (Ryan & Deci, 2020). Secara umum teori motivasi kerja dibagi menjadi tiga pendekatan utama (Luthans, 2015), diantaranya:

1. Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* atau teori Motivasi Hierarchy Kebutuhan Maslow. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat

ketiga, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Jenjang/hierarchy kebutuhan menurut Abraham Maslow adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan mempertahankan hidup ini adalah makan, minum dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: Pengondisian udara dan cahaya, gaji dan upah (sama atau lebih besar dibanding upah minimal regional (UMR)), kondisi kerja dan sebagainya

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

Apabila kebutuhan fisiologis cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan rasa aman, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dari arti luas, tidak hanya dalam keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologis dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Kebutuhan ini mencakup misalnya: keamanan, keselamatan kerja, kesehatan, perlindungan, peningkatan gaji/upah dan kondisi kerja.

c. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat dilingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan

mau hidup menyendiri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Kebutuhan akan penghargaan (esteem or status needs)*

Kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise ini timbul karena adanya prestasi. Namun tidak selamanya demikian, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan akan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status

e. *Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)*

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

2. Teori Motivasi Dauglas McGregor

Dauglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif

disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a. Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y terdapat empat asumsi positif sebagai berikut:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

3. Teori Motivasi Frederick Herzberg

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*” pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

- a. Satisfiers atau motivators atau intrinsic factors meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (satisfiers) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.
- b. Dissatisfiers atau hygiene atau extrinsic factors meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor hygiene yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Teori Herzberg, membagi aspek-aspek motivasi kerja menjadi dua bagian yaitu (Luthans, 2015):

1. Motivasi instrinsik

Faktor instrinsik merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang. Indikator motivasi instrinsik, terdiri atas (Luthans, 2015):

a. Prestasi (*achievement*)

Keberhasilan pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya, agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang terbaik

b. Pengakuan (*recognition*)

Pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahannya dengan cara langsung menyatakannya, surat penghargaan, memberi hadiah, dan memberikan promosi

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha yang ril dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan dan berusaha agar bawahan tidak merasa bosan dengan pekerjaannya dan dengan tepat menyelesaikan pekerjaannya.

d. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu

memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

e. Pengembangan potensi individu (*advancement*)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan agar lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

2. Motivasi ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari luar diri orang tersebut, terutama dari organisasi tempat dia bekerja. Indikator motivasi ekstrinsik, terdiri atas (Luthans, 2015):

- a. Gaji (*salaries*); adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai atau karyawan.
- b. Kondisi kerja (*work condition*); merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja
- c. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administrasion*); merupakan tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga

kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*); menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya.
- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*); kualitas pengawasan yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan.

Penelitian ini, indikator yang digunakan hanya berasal dari motivasi intrinsik, dimana jika indikator-indikator pada motivasi intrinsik tersebut tersedia menimbulkan rasa puas. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi. Selain itu motivasi intrinsik dalam realitasnya lebih memiliki daya tahan yang lebih kuat dibanding motivasi ekstrinsik. Hal ini terjadi karena faktor ekstrinsik dapat saja justru mengakibatkan daya motivasi individu berkurang ketika faktor ekstrinsik tersebut mengecewakan seorang individu.

2.4. Kinerja

Menurut (Mangkunegara 2018) kinerja adalah pelaksanaan tanggung jawab karyawan dengan pencapaian hasil kerja sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ada didalam perusahaan. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2019). Kinerja

pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya (Tjihno Windryanto, 2019).

Kinerja karyawan mengarah kepada setiap hasil kerja seseorang di tempat kerja. Kinerja ini dicapai secara kualitatif maupun kuantitatif di tempat kerja (Robbins & Judge, 2015). Kinerja sebagai kontributor utama bagi perusahaan menyebabkan pihak manajemen harus mempertimbangkan untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja di perusahaan dengan mendorong mereka untuk melakukan tugas dan tugasnya secara efisien dan efektif. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan wujud dari bentuk penilaian kinerja karyawan. Manajer harus memastikan aktivitas dan keluaran karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Lingkungan berperan besar terhadap kinerja karyawan. Menurut Al-Omari dan Okasheh (Al-Omari 2017), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan dalam situasi di tempat kerja. Setiap gangguan pada lingkungan kerja akan memberikan pengaruh langsung terhadap gangguan perilaku yang secara khusus berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun antristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja (Siagian, 2018):

1. Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.

2. Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan

Menurut Rivai dan Sagala (Rivai, H. V., & Sagala 2018) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja meliputi Pencapaian kerja sesuai dengan tugas dan Pencapaian kerja yang melebihi target
2. Kualitas kerja meliputi hasil proses pekerjaan dan Optimalisasi secara berkala
3. Ketepatan waktu meliputi Waktu penyelesaian pekerjaan dan Kesiapan waktu menyelesaikan pekerjaan secepatnya
4. Penekanan biaya meliputi Efisiensi biaya produksi dan Penggunaan teknologi
5. Pengawasan meliputi Intensitas pengawasan dari pimpinan dan Efektivitas pengawasan dari pimpinan
6. Hubungan antar karyawan meliputi kerjasama antar sesama karyawan dan kerjasama antar karyawan dengan pimpinan

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Workplace Spirituality adalah persepsi seseorang tentang tempat kerjanya, dan ini bisa membantu mereka mendapatkan makna dalam hidup, menjalin hubungan dengan teman kerja serta orang lain melalui keterlibatan pekerjaan dan penyesuaian diri antara keyakinan mereka dan agensi tempat mereka bekerja (Suciarni & Panggabean, 2023). *Workplace spirituality* diperlukan dalam lingkungan kerja karyawan suatu perusahaan, dimana *workplace spirituality* dapat

berupa lingkungan kerja yang suportif dan budaya kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan itu sendiri (Giusti, Selma Halida 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Messakh, Fanggidae dan Fanggidae (Fanggidae, R.P., Fanggidae, R.E., & Messakh 2018) bahwa spiritualitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada U-Pro Chapter Kupang (nilai sig $0,000 < 0,05$), hasil uji koefisien determinasi diketahui bahwa spiritualitas kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 67% terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fanggidae (Fanggidae 2017) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap motivasi, hal ini berarti lebih tinggi nilai spiritualitas yang meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga korelasi spiritualitas dan motivasi menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memberikan kontribusi baik untuk individu dan kelompok yang bekerja di organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁ : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan berbasis spiritualitas, tidak hanya tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, kasih sayang, dapat dipercaya, mampu berkomunikasi yang membentuk moral dan moral diri sendiri

dan orang lain, dengan penerapan *spiritual leadership* ini karyawan mampu meningkatkan motivasi kerjanya (Caniago & Taufik, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Asvriana et al (Asvriana, N., Pareke, F.J.S., Dharmayana, W., & Agustintia 2023) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. dimana ada penelitian ini nilai t_{hitung} sebesar $7.239 > t_{tabel}$ 1.656 dengan tingkat signifikansi $0.00 < 0.05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan Nurhadi dan Putri (Putri, A.A. 2023) yang meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja di perusahaan teknologi di Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual, yang melibatkan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai spiritual dan implementasinya dalam praktik manajemen sehari-hari, memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H_2 : *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

2.5.3 Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan

Workplace spirituality yaitu kesadaran bahwa orang memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas (Robbins dkk, 2018). Dari kesadaran bekerja menghasilkan kinerja yang baik serta adanya kesadaran karyawan bahwasannya mereka bisa terpenuhi kebutuhannya dengan melakukan kinerja yang baik (Prahiawan, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Nurgazali dkk (Nurgazali., Ahmad, M.I., & Salam 2023) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh terhadap

kinerja pada pekerja di PT. Makassar Tene. Dimana semakin tinggi nilai spiritualitas di tempat kerja maka akan meningkatkan kinerja di tempat tersebut. Penelitian ini didukung oleh penelitian Pratama dan Suryosukmono (Pratama, M., & Suryosukmono 2024) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dijelaskan bahwa spiritualitas tempat kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi spiritualitas tempat kerja, semakin banyak karyawan akan menemukan arti sebenarnya dari pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H₃ : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5.4 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Spiritual leadership merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja, karena *spiritual leadership* diartikan sebagai kombinasi nilai, sikap dan perilaku yang secara intrinsik diperlukan untuk saling memotivasi sehingga memiliki rasa ketahanan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Sugiyardi, 2019). *Spiritual leadership* dalam sebuah organisasi memiliki peran penting. Keberhasilan pencapaian tujuan didasarkan pada kualitas kepemimpinan (Yukl 2018). *Spiritual leadership* sebenarnya mampu menjalankan dan mengarahkan suatu lembaga untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi salah satunya adalah kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Sakinah dan Irawanto (Al-Sakinah, P.S., & Irawanto, D 2020) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh

terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana, Rosnani dan Hendri (Permana, R., Rosnani, T., & Hendri 2021) bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kepemimpinan spiritual, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 4 sebagai berikut:

H₄ : *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sebagai motor penggerak yang paling vital dalam sebuah pencapaian kinerja. Tanpa motivasi pegawai tidak akan berhasil untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan secara maksimal. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dkk, 2018). Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, Sehingga dengan upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Sutrischastini, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Setya (Setya 2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang berkorelasi tinggi dan mempunyai hubungan ke arah positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang DKI Jakarta dimana semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan, begitu dengan sebaliknya semakin

tinggi motivasi kerja yang diberikan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan, begitu dengan sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia, Andardinata dan Alam (Amalia, S., Andardinata, A., & Alam 2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 5 sebagai berikut:

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5.6 Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Studi tentang perilaku organisasi, memberikan kesadaran bahwa *Workplace Spirituality* dapat membantu perusahaan memahami lebih baik perilaku karyawan. *Workplace Spirituality* adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti mengambil tempat dalam konteks masyarakat (Azlimin 2015). *Workplace Spirituality* dapat memotivasi karyawan agar lebih rajin dan mencintai pekerjaannya karena lingkungan yang positif baik, dengan meningkatnya motivasi karyawan maka kinerja karyawan juga meningkat (Khusnah, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Yuniawan (Putri, R.B.P., & Yuniawan 2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *workplace Spirituality* terhadap kinerja karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiyardi (Sugiyardi 2019) bahwa ada pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada pegawai Bank BRI di Madura (nilai sig 0,000 < 0,05).

Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 6 sebagai berikut:

H₆ : *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

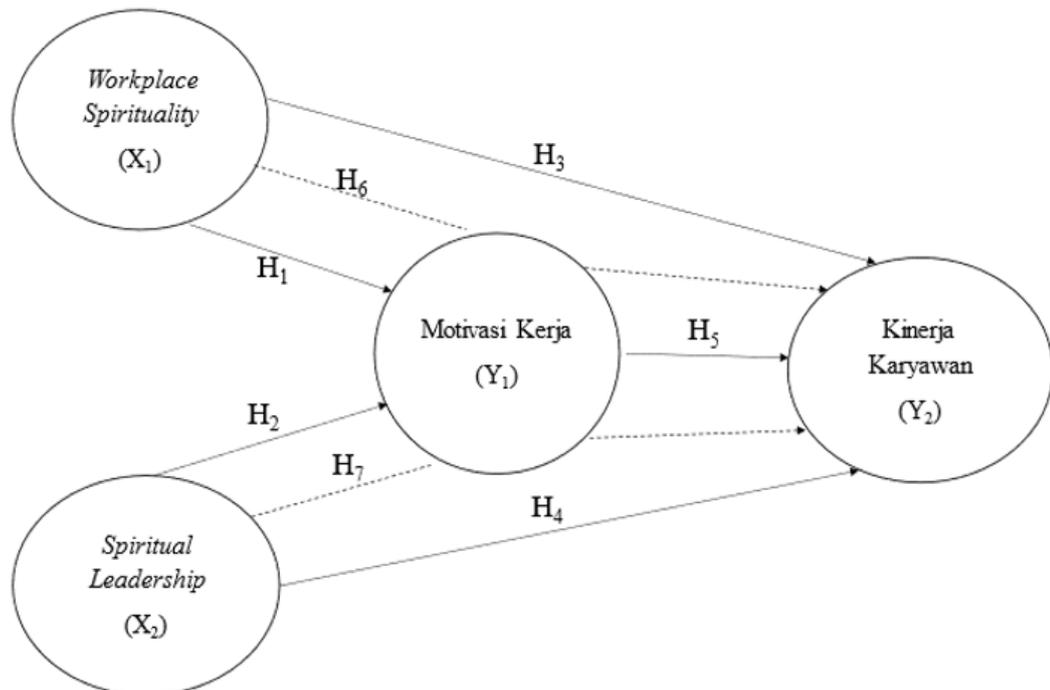
2.5.7 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Tujuan yang dicari dari *spiritual leadership* adalah untuk membangun dan menjalankan organisasi yang terus berkembang, belajar, membebaskan dan mengeluarkan yang terbaik dari diri orang, serta membantu menciptakan keadaan pikiran yang damai dan batin demi kepentingan orang tersebut (Riani et al, 2017). Menurut Rahmawaty (Rahmawaty 2016) nilai-nilai *spiritual leadership* adalah mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (Sari 2024) menunjukkan bahwa ada pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Kedaton Bandar Lampung Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 7 sebagai berikut:

H₇ : *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.6 Model Empirik Penelitian

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya model empiric penelitian untuk menemukan, mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Model empirik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan proses fungsional berupa pengumpulan data, analisis dan interpretasi informasi yang berkaitan dengan objek penelitian (Arikunto, 2018). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya. Sugiyono (Sugiyono. 2019) menjelaskan bahwa metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengumpulkan data yang terjadi pada masa lalu atau sekarang, tentang kepercayaan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel sosiologis dan psikologis dari sampel kelompok populasi tertentu, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang tidak mendalam, dan hasil penelitian secara umum biasanya dapat digeneralisasikan. Strategi penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan antara variabel independen atau bebas (X) yaitu pengaruh *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Jasa Raharja.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki

karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2019)). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja tahun 2024 berjumlah 1812 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Menurut Hair et al (2016) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2016) adalah:

$$n = (\text{Jumlah Indikator} + \text{Jumlah Variabel laten}) \times \text{estimate parameter}$$

$$n = (22 + 4) \times 5$$

$$n = 130$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 130 responden. Untuk menghindari kuesioner yang tidak kembali dan tidak diisi maka dalam penelitian ini mengambil sampel 165 responden.

Teknik sampling yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*, yaitu pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018).

3.3. Variabel dan Indikator

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan diamati (Nasrudin 2019). Untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi dalam menginterpretasikan pengertian setiap variabel menurut konteks penelitian ini, maka definisi operasional penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Workplace spirituality</i>	penerapan nilai-nilai spiritual, prinsip-prinsip etika, dan makna dalam konteks kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan individu, hubungan interpersonal, dan kinerja organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang bermakna pada tingkat individu 2. Rasa komunitas pada tingkat kelompok 3. Keselarasan nilai pada tingkat organisasi 4. Kondisi lingkungan atau kelompok 5. Hakikat yang dirasakan dalam diri 6. Pemahaman spiritualitas yang jelas 7. Tanggung jawab secara pribadi (Milliman et al. 2003) (Ashmos & Duchon, 2015) 	Likert 1 - 5
2	<i>Spiritual Leadership</i>	pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip spiritual dalam proses kepemimpinan untuk memotivasi, menginspirasi, dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sambil mengutamakan kesejahteraan individu dan nilai-nilai etika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi 2. Harapan/Iman 3. Cinta Altruistik 4. Kematangan spiritual, sosial dan fisik 5. Menunjukkan keteladanan (Fry 2018) (Wahyudi 2019) 	Likert 1 - 5
3	Motivasi kerja	proses psikologis yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi (<i>achievement</i>) 2. Pengakuan (<i>recognition</i>) 3. Pekerjaan itu sendiri (<i>the work it self</i>) 4. Tanggungjawab (<i>responsibility</i>) 5. Pengembangan potensi individu (<i>advancement</i>) (Luthans, 2015) 	Likert 1 – 5
4	Kinerja karyawan	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Inisiatif 4. Tanggung jawab 5. Kerjasama (Mangkunegara 2018) 	Likert 1 – 5

3.4. Sumber Data Penelitian

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: identitas responden, *Workplace Spirituality*, *Spiritual Leadership*, Motivasi, Kinerja. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data company profil dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban sudah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

3.6. Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data bersifat kuantitatif karena

dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2019).

Sumber data di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung. Berdasarkan pendapat Sugiyono (Sugiyono, 2019) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu opini yang diberikan oleh responden di dalam kuesioner penelitian yang digunakan. Data primer dalam penelitian ini mencakup: identitas responden, *Workplace Spirituality*, *Spiritual Leadership*, Motivasi, Kinerja.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sugiyono, 2019). Data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang sebelumnya telah tersedia.

3.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2019). Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada karyawan PT Jasa Raharja. Penelitian ini,

kuisisioner di sebar melalui *google form* yang disebar melalui pesan *whatsapp*.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kuesioner *Workplace spirituality*

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *workplace spirituality* di PT Jasa Raharja. Kuesioner ini berisi 7 pertanyaan yang terdiri dari 7 indikator yaitu kondisi lingkungan atau kelompok, kebermaknaan pada pekerjaan, hakikat yang dirasakan dalam diri, pemahaman spiritualitas yang jelas, tanggung jawab secara pribadi, menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, kontemplasi/perenungan diri. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 14- 70.

2. Kuesioner *Spiritual Leadership*

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *Spiritual Leadership* di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Kuesioner ini berisi 5 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu kematangan spiritual, sosial dan fisik, menunjukkan keteladanan, dapat memecahkan masalah dengan kreatif, memiliki kejujuran, mempunyai keterampilan berkomunikasi. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 15 – 75.

3. Kuesioner Motivasi Kerja

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Kuesioner ini berisi 5 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan potensi individu (*advancement*). Pilihan jawaban menggunakan

skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 15-75.

4. Kinerja pegawai

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Kuesioner ini berisi 5 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu kuantitas, kualitas, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 15 - 75.

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel digunakan menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variabel efektifitas penanganan complain, kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan. Penilaian ini menggunakan analisis indeks dengan rumus (Ferdinan, 2014):

$$\text{Nilai indeks} = (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$$

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang

dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinan, 2014):

$$\text{Batas atas} : (\%F*5)/5 = (100*5)/5 = 100$$

$$\text{Batas bawah} : (\%F*1)/5 = (100*1)/5 = 20$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Interval} : 80/3 = 26,7$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2014):

$$\text{Rendah} : 20 - 46,7$$

$$\text{Sedang} : 46,8 - 73,5$$

$$\text{Tinggi} : 73,6 - 100$$

3.8.2. *Partial Least Square (PLS)*

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus

besar (Ghozali & Latan, 2015).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk menganalisis data (Abdillah, 2019). *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model (Abdillah, 2019). Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten (*Workplace spirituality*, *spiritual leadership*, motivasi kerja dan kinerja pegawai) yang dibentuk dengan indikator *refleksif*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah, 2019).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang

akan dilakukan melalui uji *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

1) *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5 (Abdillah, 2019).

2) *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2017).

3) *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, apabila nilai

cross loading setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2017).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2017). Mengukur reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. *Composite reliability* dilakukan dengan melihat *view latent variable coefficients*. Berdasarkan output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Keduanya harus bernilai ≥ 0.70 sebagai syarat reliabilitas. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel (Ghozali, 2017).

2) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's α (alpha) adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 Apabila konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam

instrumen penelitian (Ghozali, 2017).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

a. *R-Square*

Koefisien determinasi (*R-Square*) yaitu untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi keakuratan. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan terlepas dari apakah variabel laten eksogen tertentu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten endogen. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b. *F-Square*

F-Square adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai *F-Square* atau *effect size* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Besar pengaruh relative dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2017):

- 1) Nilai (f^2) = 0,02 mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen lemah atau kecil
- 2) Nilai (f^2) = 0,15 mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen sedang
- 3) Nilai (f^2) = 0,35 mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen baik atau besar.

c. *Goodness of Fit Model*

Pada penilaian model structural dalam analisis PLS-SEM dapat diuji dengan *goodness of fit* (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistic uji kesesuaian model yaitu *Standardize Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Square Discrepancy* (d_ULS), *Geodesic Discrepancy* (d_G), *Chi-Square* dan *Normed Fit Index* (NFI). Berikut merupakan ketentuan dalam pengujian *goodness of fit model*.

Tabel 3.2
Rule of Thumb Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural*

equation modeling (SEM) dengan smartPLS. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017).

a. *Estimate For Path Coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2015).

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Variabel Intervening)

Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen) (Ghozali, 2017). Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini, dilihat dari hasil *bootstrapping* kolom *specific indirect effect*. Untuk mengetahui besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel dengan melihat nilai *p-value*. Apabila nilai *P-Value* $< 0,05$ maka hipotesis diterima dan apabila nilai *P-Value* $> 0,05$ maka hipotesis dinyatakan ditolak (Ghozali & Latan, 2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai PT. Jasa Raharja tahun 2024. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang disebarakan menggunakan *google form* yang dilakukan mulai tanggal 15 November – 14 Desember 2024. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 165 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 150, berdasarkan perhitungan sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 130 responden. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 150 responden.

4.2. Karakteristik Responden

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia:		
21 – 30 tahun	43	28,7%
31 – 40 tahun	87	58%
41 – 50 tahun	17	11,3%
> 50 tahun	3	2%
Total	150	100%
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	105	70%
Perempuan	45	30%
Total	150	100%
Lama Kerja:		
< 1 tahun	4	2,7%
1 – 5 tahun	27	18%
6 – 10 tahun	39	26%
11 – 15 tahun	56	37,3%
> 15 tahun	24	16%
Total	150	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 58% pegawai PT. Jasa Raharja berusia 31 - 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa matang dan

produktif. Karakteristik jenis kelamin menunjukkan bahwa paling banyak responden merupakan laki-laki dengan persentase 70%, ini menjelaskan bahwa laki-laki lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dan kecintaan laki-laki terhadap dunia kerja sangat tinggi mengingat tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga. Data mengenai lama kerja memperlihatkan bahwa 37,3% telah bekerja selama 10-15 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa responden tergolong karyawan lama di PT. Jasa Raharja.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1. Deskripsi *Workplace Spirituality*

Tabel 4.2
Deskripsi *Workplace Spirituality*

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya merasakan kegembiraan dalam bekerja	1	0,7	0	0	8	5,3	66	44	75	50,0	88,5
Bekerja sama dengan orang lain adalah hal yang berharga bagi saya	1	0,7	2	1,3	11	7,3	55	36,7	81	54,0	86,9
Saya merasa positif terhadap nilai-nilai organisasi	1	0,7	1	0,7	7	4,7	66	44	75	50,0	88,4
Keamanan di tempat kerja mampu membuat saya bekerja dengan nyaman	1	0,7	2	1,3	13	8,7	55	36,7	79	52,7	87,9
Saya merasa mampu untuk mengambil keputusan sendiri	1	0,7	2	1,3	12	8,0	78	52,0	57	38,0	85,1
Saya meminta bantuan Tuhan di tengah-tengah kegiatan saya sehari-hari	1	0,7	1	0,7	7	4,7	44	29,3	97	64,7	91,3
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang sedang saya kerjakan	1	0,7	1	0,7	4	2,7	51	34,0	93	62,0	91,2
Rata-rata											88,5

	Tinggi
--	---------------

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *workplace spirituality* memiliki nilai indeks rata-rata 88,5 yang menandakan bahwa PT. Jasa Raharja memiliki *workplace spirituality* yang tinggi. Tanggapan responden terkait pemahaman spiritualitas yang jelas menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 91,3. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Raharja meminta bantuan Tuhan di tengah-tengah kegiatan sehari-hari. Kemudian tanggapan mengenai hakikat yang dirasakan dalam diri memperoleh nilai indeks 85,1 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Raharja belum merasa mampu untuk mengambil keputusan sendiri.

4.3.2. Deskripsi *Spiritual Leadership*

Tabel 4.3
Deskripsi *Spiritual Leadership*

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya memahami dan berkomitmen terhadap visi organisasi	1	0,7	2	1,3	3	2,0	60	40,0	84	56,0	88,9
Saya selalu melakukan yang terbaik dalam pekerjaan karena saya percaya pada organisasi dan pemimpinnya	1	0,7	2	1,3	9	6,0	57	38,0	81	54,0	88,7
Organisasi saya benar-benar peduli dengan karyawannya	2	1,3	1	0,7	16	10,7	74	49,3	57	38,0	84,4
Pimpinan saya selalu mengarahkan bekerja dengan amanah, jujur, dan tanggung jawab	1	0,7	2	1,3	7	4,7	61	40,7	79	52,7	88,7
Pemimpin selalu memberi keteladanan yang baik sebagai seorang pemimpin	2	1,3	2	1,3	7	4,7	69	46,0	70	46,7	87,1
Rata-rata											87,6 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *spiritual leadership* memiliki nilai indeks rata-rata 87,6 yang menandakan bahwa PT. Jasa Raharja memiliki *spiritual leadership* yang tinggi. Tanggapan responden terkait visi menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 88,9. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PT. Jasa Raharja memahami dan berkomitmen terhadap visi organisasi. Kemudian tanggapan mengenai cinta altruistik memperoleh nilai indeks 84,4 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Jasa Raharja belum benar-benar peduli dengan pegawainya.

4.3.3. Deskripsi Motivasi Kerja

Tabel 4.4. Deskripsi Motivasi Kerja

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis	1	0,7	5	3,3	5	3,3	62	41,3	77	51,4	87,9
Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari anggota yang lain saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik	2	1,3	7	4,7	11	7,3	63	42,0	67	44,7	84,8
Tugas pekerjaan yang saya lakukan saat ini tidak bertentangan dengan hati nurani saya	1	0,7	3	2,0	10	6,7	80	53,3	56	37,3	84,9
Saya selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawab saya terhadap amanah	1	0,7	1	0,7	10	6,7	53	35,3	85	56,7	89,3
Selama saya bekerja di tempat ini saya diberi kesempatan untuk mengembangkan	1	0,7	2	1,3	13	8,7	69	46,0	65	43,3	86,0

kemampuan/potensi saya											
Rata-rata											86,6 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi kerja memiliki nilai indeks rata-rata 86,6 yang menandakan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja memiliki motivasi kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait tanggung jawab menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 89,3. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawabnya terhadap amanah/kepercayaan yang diberikan kepadanya. Kemudian tanggapan mengenai pengakuan memperoleh nilai indeks 84,8 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja belum mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari pegawai yang lain saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.

4.3.4. Deskripsi Kinerja Pegawai

Tabel 4.5. Deskripsi Kinerja Pegawai

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya mampu dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan	1	0,7	2	1,3	7	4,7	67	44,7	73	48,7	87,9
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan	1	0,7	1	0,7	12	8,0	55	36,7	81	54,0	88,5
Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	0,7	1	0,7	4	2,7	56	37,3	88	58,7	90,5
Saya memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan	1	0,7	2	1,3	4	2,7	56	37,3	87	58,0	90,1
Saya dapat bekerjasama	1	0,7	1	0,7	4	2,7	55	36,7	89	59,3	90,7

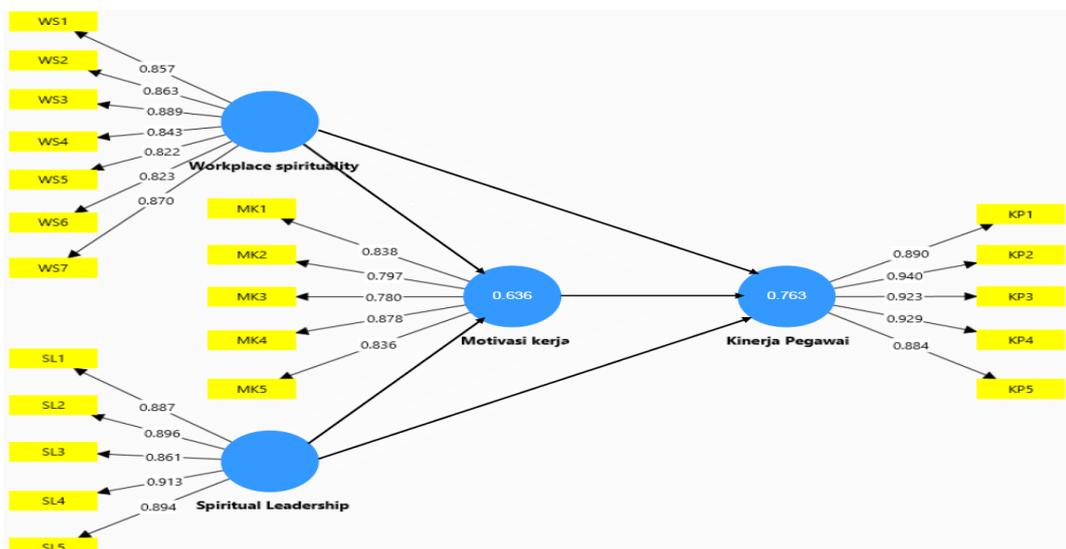
dengan rekan kerja pada bagian/divisi yang sama										
Rata-rata										89,5 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 89,5 yang menandakan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja memiliki kinerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kerjasama menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 90,7. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja dapat bekerjasama dengan rekan kerja pada bagian atau divisi yang sama. Kemudian tanggapan mengenai kuantitas memperoleh nilai indeks 87,9 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja belum mampu dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan.

4.4. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

4.4.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*).



Gambar 4.1
Full Model Struktural *Partial Least Square*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel *loading factor* yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.6
Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Workplace Spirituality</i>	WS1	0.857	Valid
	WS2	0.863	Valid
	WS3	0.889	Valid
	WS4	0.843	Valid
	WS5	0.822	Valid
	WS6	0.823	Valid
	WS7	0.870	Valid
<i>Spiritual Leadership</i>	SL1	0.887	Valid
	SL2	0.896	Valid
	SL3	0.861	Valid
	SL4	0.913	Valid
	SL5	0.894	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.838	Valid
	MK2	0.797	Valid
	MK3	0.780	Valid
	MK4	0.878	Valid
	MK5	0.836	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0.890	Valid
	KP2	0.940	Valid
	KP3	0.932	Valid
	KP4	0.929	Valid
	KP5	0.884	Valid

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS terbagi menjadi dua yaitu *discriminant Validity* (*cross loading*, AVE, *Fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.7
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel				Keputusan
	KP	MK	SL	WS	
KP1	0.890	0.764	0.644	0.606	KP1 (KP > MK, SL, WS = valid)
KP2	0.940	0.797	0.653	0.723	KP2 (KP > MK, SL, WS = valid)
KP3	0.923	0.725	0.660	0.700	KP3 (KP > MK, SL, WS = valid)
KP4	0.929	0.780	0.672	0.746	KP4 (KP > MK, SL, WS = valid)
KP5	0.884	0.763	0.666	0.769	KP5 (KP > MK, SL, WS = valid)
MK1	0.782	0.838	0.568	0.625	MK1 (MK > KP, SL, WS = valid)
MK2	0.597	0.820	0.534	0.600	MK2 (MK > KP, SL, WS = valid)
MK3	0.533	0.784	0.506	0.563	MK3 (MK > KP, SL, WS = valid)
MK4	0.846	0.878	0.588	0.745	MK4 (MK > KP, SL, WS = valid)
MK5	0.679	0.836	0.707	0.638	MK5 (MK > KP, SL, WS = valid)
SL1	0.778	0.692	0.887	0.694	SL1 (SL > KP, MK, WS = valid)
SL2	0.637	0.678	0.896	0.679	SL2 (SL > KP, MK, WS = valid)
SL3	0.553	0.580	0.861	0.585	SL3 (SL > KP, MK, WS = valid)
SL4	0.670	0.633	0.913	0.730	SL4 (SL > KP, MK, WS = valid)
SL5	0.521	0.518	0.894	0.572	SL5 (SL > KP, MK, WS = valid)
WS1	0.647	0.694	0.622	0.857	WS1 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS2	0.653	0.634	0.607	0.863	WS2 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS3	0.712	0.745	0.748	0.889	WS3 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS4	0.612	0.622	0.645	0.843	WS4 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS5	0.647	0.665	0.562	0.822	WS5 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS6	0.641	0.560	0.547	0.823	WS6 (WS > KP, MK, SL = valid)
WS7	0.718	0.674	0.663	0.870	WS7 (WS > KP, MK, SL = valid)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-

indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8
Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	0.834	Valid
2	Motivasi kerja	0.683	Valid
3	<i>Spiritual Leadership</i>	0.793	Valid
4	<i>Workplace Spirituality</i>	0.727	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kinerja pegawai sebesar (0,834), motivasi kerja (0,683), *spiritual leadership* (0,793) dan *workplace spirituality* (0,727) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9
Fornell Larckel Criterion

Variabel	KP	MK	SL	WS
Kinerja Pegawai	0.913			
Motivasi kerja	0.827	0.845		
<i>Spiritual Leadership</i>	0.721	0.705	0.890	
<i>Workplace Spirituality</i>	0.777	0.772	0.739	0.853

Berdasarkan tabel di atas, nilai akar AVE masing-masing variabel yaitu kinerja pegawai sebesar (0,913), motivasi kerja (0,845), *spiritual leadership* (0,890) dan *workplace spirituality* (0,853) lebih besar

dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

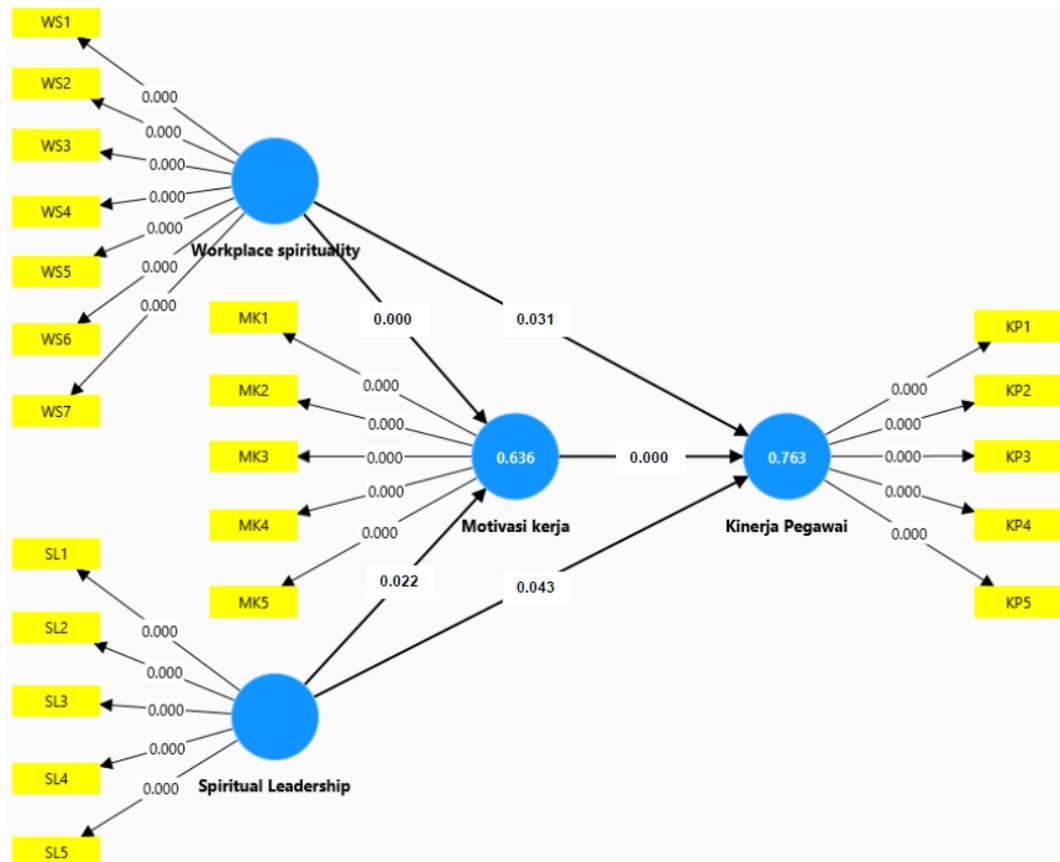
Tabel 4.10
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.951	0.950	Reliabel
Motivasi kerja	0.895	0.884	Reliabel
<i>Spiritual Leadership</i>	0.944	0.935	Reliabel
<i>Workplace Spirituality</i>	0.939	0.937	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ yang berarti indikator variabel-variabel tersebut reliable.

4.4.2. Pengujian Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel. Eksogen dan nilai koefisien path untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap *path*. adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2.

Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil R^2 , f -square (F^2), uji *goodness of fit*, uji hipotesis (*path coefficient* dan *Specific Indirect Effect*)

1. *R-square* (R^2)

Hasil dari SmartPLS 4 Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* ditunjukkan berikut ini:

Tabel 4.11. Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares
1	Kinerja Pegawai	0.763
2	Motivasi Kerja	0.636

Tabel diatas menjelaskan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki nilai *r-square* sebesar 0,763 ini dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace spirituality*, *spiritual leadership* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 76,3%. Nilai *r-square* pada variabel motivasi kerja sebesar 0,636, hal ini berarti pengaruh *workplace spirituality* dan *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 63,6%.

2. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiaman, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.12
Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
MK-> KP	0.396	Besar
SL-> KP	0.155	Cukup
SL-> MK	0.159	Cukup
WS-> KP	0.174	Cukup
WS-> MK	0.384	Besar

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (0,396), dan *workplace spirituality* terhadap motivasi kerja (0,384). Sedangkan pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai (0,155), *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja (0,159) dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai (0,174).

3. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, chi square dan NFI

Tabel 4.13
Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0,071	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1,290	Fit
3	d_G	> 0,05	1,255	Fit
4	Chi-Square	< 0,05	621,925	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0,758	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Sehingga model tersebut memiliki kesesuaian.

4. Uji Hipotesis (*Path Coeffisien*)

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values.

Tabel 4.14
Path Coeffisien

Hipotesis	Variabel	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik	P values
H1	WS -> MK	0.554	0.516	0.136	4.019	0.000
H2	SL -> MK	0.295	0.328	0.129	2.286	0.022
H3	WS -> KP	0.232	0.205	0.186	2.148	0.031
H4	SL -> KP	0.161	0.184	0.118	2.062	0.043
H5	MK -> KP	0.553	0.545	0.125	4.425	0.000

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh *workplace spirituality* terhadap motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *workplace spirituality* terhadap motivasi kerja pegawai adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,019) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,554 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja pegawai adalah sebesar $0,022 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,286) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,295 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

c. Pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,031 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,148) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,232 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu *workplace spirituality* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,043 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif ($2,062 > 1,96$). Sedangkan original sampel mempunyai nilai $0,161$ (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kinerja pegawai adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif ($4,425 > 1,96$). Sedangkan original sampel mempunyai nilai $0,553$ (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pembuktian Variabel Mediasi

Untuk melihat mediasi yaitu melalui nilai *specific indirect effect*. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values.

Tabel 4.15
Specific Indirect Effect

Hipotesis	Variabel	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik	P values
H6	WS -> MK -> KP	0.307	0.280	0.098	3.119	0.002
H7	SL -> MK -> KP	0.163	0.17	0.082	1.987	0.047

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan terhadap kinerja

Hasil uji hipotesis pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan, mempunyai nilai P-Values sebesar 0,002 < 0,05 dan nilai T-Statistics 3,119 > 1,96 sedangkan original sample mempunyai nilai 0,307 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

- b. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan

Hasil uji hipotesis, pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan, mempunyai nilai P-Values sebesar 0,047 < 0,05 dan nilai T-Statistics 1,987 > 1,96 sedangkan original sample mempunyai nilai 0,163 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketujuh, yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

PT. Jasa Raharja

Penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Messakh, Fanggidae & Fanggidae (2018) menunjukkan bahwa Spiritualitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada U-Pro Chapter Kupang.

Karyawan yang memiliki spiritualitas tempat kerja baik, juga memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini tentunya berguna bagi manajemen PT Jasa Raharja. Hubungan positif dengan individu-individu lain cukup mampu menciptakan suasana komunitas kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan dapat menemukan ketenangan batin di tempat kerja. Ketika spiritualitas tempat kerja sudah berusaha untuk dimaksimalkan, karyawan mampu melakukan perenungan atau kontemplasi dan mampu menunjukkan tanggung jawab pribadinya di tempat kerja. Ketika manajemen ingin meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan spiritualitas tempat kerja para karyawannya.

Spiritualitas di tempat kerja adalah kemampuan sekaligus sikap yang dimiliki karyawan dalam bentuk suatu nilai dan menemukan makna untuk mencapai tujuan dari suatu pekerjaan yang dilakukan (Wijaya, 2018). Indikator Spiritualitas di tempat kerja menurut Anggraini (2017), antara lain: munculnya rasa memiliki pada suatu organisasi, selarasnya nilai

individu dan nilai organisasi, adanya rasa kontribusi pada organisasi, munculnya rasa senang bila berada di tempat kerja, adanya kesempatan memenuhi kebutuhan batin dan meyakini bahwa Tuhan mengawasi perilaku dan perbuatan manusia.

Spiritualitas tempat kerja menempatkan pegawai sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan perawatan jiwa di tempat kerja, yang memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka, dan rasa ketertarikan satu sama lain (Wijaya, 2021). Peranan *workplace spirituality* yang diungkapkan oleh Shohib & Hadi (2020) menurut sudut pandang yang diperoleh menunjukkan bahwa adanya *workplace spirituality* yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas, moralitas dan menurunkan perilaku negatif pada karyawan. Sebaliknya, *workplace spirituality* yang rendah dapat menyebabkan karyawan menjadi mudah stres, kelelahan fisik dan mental, serta berdampak pada menurunnya tingkat produktivitas dan kehadiran karyawan.

4.5.2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Raharja

Penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiyardi (2022) menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Asvriana et al (2023) menunjukkan bahwa *Spiritual*

Leadership berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang.

Menurut Puspitasari (2019) *spiritual leadership* merupakan sebuah kepemimpinan yang melalui dalam keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak memomorsatukan nilai spiritualitas dalam kegiatan kepemimpinan. Kepemimpinan yang berbasis spiritual tidak hanya tentang kecerdasan dan keterampilan saja, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih yang membentuk akhlak dan moral diri sendiri dan orang lain.

Spiritual leadership dalam sebuah organisasi memiliki peran penting. Keberhasilan pencapaian tujuan didasarkan pada kualitas kepemimpinan (Yukl, 2020). Dorongan motivasi dalam bekerja juga dipengaruhi dengan tingkat spiritual pemimpinnya. Dengan demikian segala hambatan atau ketidaksesuaian dalam bekerja bisa dihadapi dengan stabilitas emosi yang baik dan terkendali, hingga tidak menimbulkan stress kerja yang akan berdampak terhadap menurunnya kinerja (Astika Putra & Adi, 2023). Kepemimpinan spiritual mampu memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, semakin baik Kepemimpinan spiritual maka motivasi kerja akan semakin baik juga

4.5.3. Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja

Penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Suryosukmono (2024) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Abizari & Ruslaini (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi spiritualitas tempat kerja, semakin banyak karyawan akan menemukan arti sebenarnya dari pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Budiono et al (2019) menemukan bahwa *Workplace Spirituality* berdampak positif terhadap komitmen terhadap organisasi. Jika karyawan memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi di tempat kerja yang bagus, mereka akan merasa puas.

Workplace spirituality muncul karena orang dapat mengekspresikan diri secara pribadi dengan melakukan apa yang mereka lakukan untuk membantu komunitas mereka (Umam & Auliya, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh (Javanmard et al., 2019) menemukan bahwa *workplace spirituality* adalah komponen penting yang dapat membantu seseorang mencapai kehidupan spiritual yang harmonis dan menumbuhkan semangat untuk memberi makna pada kehidupan kerja mereka.

Suatu perusahaan penting untuk mempertimbangkan penerapan

workplace spirituality sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui integrasi nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi/intansi. Dengan memotivasi pegawai secara intrinsik, seperti melalui pemberdayaan, saling percaya dan rasa tanggung jawab kolektif, dapat tercipta lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas pegawai secara keseluruhan (Pratama & Suryosukmono, 2024).

4.5.4. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja

Penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Husni (2022) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sarana Tegal Intijaya. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Sugiyardi (2019) menunjukkan bahwa Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan nilai kepemimpinan spiritual dapat diikuti dengan perubahan kinerja pegawai. Kepemimpinan spiritual merupakan perpaduan nilai karakter, sikap dan perilaku yang melekat pada setiap karyawan yang mengatur hubungan vertikal antara individu dengan Sang Pencipta, dengan demikian nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan aktivitas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Rahmawaty (2016) nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan

mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Ma'arif et al. (2022) dalam penelitiannya menyatakan apabila pemimpin dan pegawai mempunyai spiritualitas kepemimpinan yang baik maka akan berdampak baik terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut penelitian Hidayah & Sutopo (2017), kepemimpinan berbasis spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian tersebut, kepemimpinan berbasis spiritual dapat dikatakan berperan sebagai prediktor dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mempunyai ciri: kejujuran hati, keadilan, pengetahuan diri, fokus altruistik, tidak dogmatis. Menurut Tanuwijaya (2020) dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam memimpin karyawannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui peningkatan kinerja.

4.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Basyid (2024) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Sariadi & Heryanda (2020)

menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan bahwa motivasi mampu memengaruhi kinerja pegawai di PT Jasa Raharja. Menunjukkan motivasi memang sangat penting disuatu organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi memberikan pengaruh positif terhadap rekan kerja pada suatu organisasi. Pengaruh yang ditimbulkan yaitu meningkatnya keinginan untuk bekerja. Tanpa motivasi, seseorang pegawai tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal atas pekerjaan yang ia selesaikan. Kasmir (2016) berpendapat jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

Wibowo (2016) yang menyatakan bahwa pekerja yang mempunyai motivasi untuk mencapai suatu tujuan pribadinya, maka yang mereka lakukan harus meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya motivasi kerja akan mampu meningkatkan sesuatu hasil kinerja individu, kelompok, maupun organisasi tertentu. Oleh karena itu para pemimpin suatu organisasi harus memiliki dan memberikan motivasi yang tinggi kepada para pegawainya agar dapat meningkatkan motivasi para pegawai dan mampu meningkatkan efektifitas kinerja para pegawai.

4.5.6. Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Raharja

Temuan penelitian ini bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamila, (2024) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Tulungagung. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2024) mengemukakan bahwa Motivasi kerja memediasi pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja karyawan.

Kehadiran motivasi kerja terhadap pengaruh *workplace spirituality* dan kinerja karyawan sangatlah penting, hal ini dikarenakan motivasi sebagai penguatan spiritualitas di tempat kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena motivasi sebagai wujud untuk menciptakan suatu budaya organisasi dalam spiritualitas tempat kerja karyawan yang dimana memiliki pemikiran, semangat, dan kepercayaan bahwa membina semangat berperan penting dalam menumbuhkan pemikiran dalam konteks komunitas untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki spiritualitas tempat kerja baik, juga memiliki motivasi kerja (intrinsik) yang baik. Ketika spiritualitas tempat kerja sudah berusaha untuk dimaksimalkan, karyawan mampu melakukan

perenungan atau kontemplasi dan mampu menunjukkan tanggung jawab pribadinya ditempat kerja. Ketika manajemen ingin meningkatkan motivasi kerja (intrinsik) dari para karyawan, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan spiritualitas tempat kerja para karyawannya (Putri & Yuniawan, 2016).

4.5.7. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja melalui motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Raharja

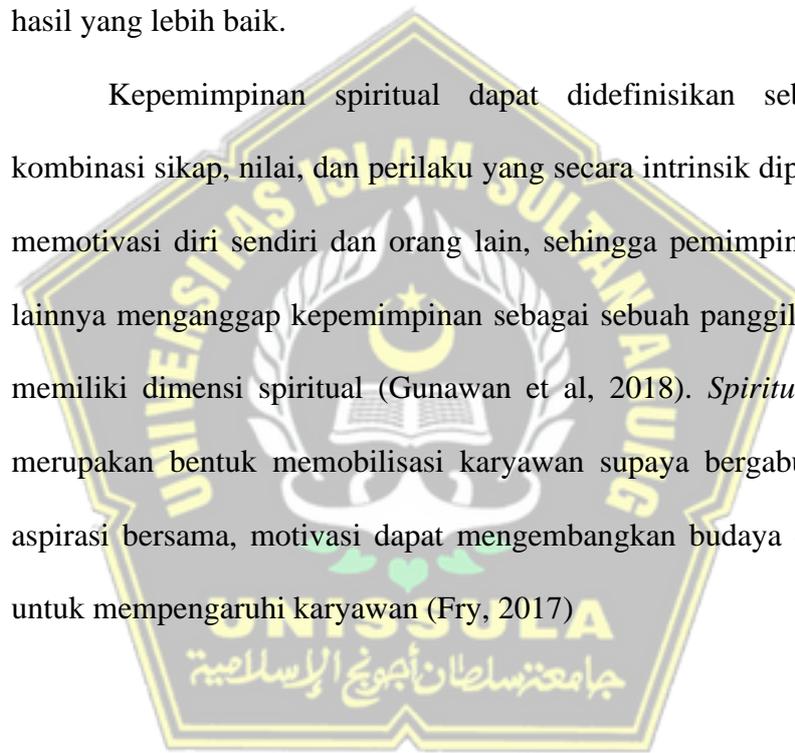
Temuan penelitian ini bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2024) menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kedaton Bandar Lampung. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2021) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Probolinggo.

Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *spiritual leadership* dan semakin baik motivasi kerja dari perusahaan maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Pemimpin yang spiritual dan dengan dorongan motivasi yang kuat bisa melonggarkan prosedur kerja yang baku dan ketat, hingga pengaruhnya dapat di rasakan oleh karyawan PT Jasa Raharja.

Jika kepemimpinan spiritual ini didukung lagi oleh iklim kerja

yang baik, hal ini semakin meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Hal ini secara signifikan berpengaruh pada sikap masing-masing karyawannya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan pemimpin untuk mengenali dan mengembangkan aspek spiritual dalam kepemimpinannya, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi, mendukung, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kepemimpinan spiritual dapat didefinisikan sebagai sebuah kombinasi sikap, nilai, dan perilaku yang secara intrinsik diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, sehingga pemimpin dan individu lainnya menganggap kepemimpinan sebagai sebuah panggilan tugas yang memiliki dimensi spiritual (Gunawan et al, 2018). *Spiritual Leadership* merupakan bentuk memobilisasi karyawan supaya bergabung mencapai aspirasi bersama, motivasi dapat mengembangkan budaya dan nilai-nilai untuk mempengaruhi karyawan (Fry, 2017)



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Hasil penelitian yang berjudul “Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Jasa Raharja” dapat diambil simpulan sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai PT Jasa Raharja membutuhkan motivasi kerja. Motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan *workplace spirituality* dalam lingkungan kerja suatu perusahaan. Penerapan *workplace spirituality* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui integrasi nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi/intansi. Selain itu perusahaan harus meningkatkan *spiritual leadership*, dengan cara pimpinan perusahaan mengimplementasikan nilai-nilai Kepemimpinan Spiritual. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari tujuh (7) hipotesis pada penelitian ini dapat di terima, sebagai berikut:

1. *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti apabila perusahaan mampu menciptakan suasana komunitas kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan dapat menemukan ketenangan batin di tempat kerja, sehingga meningkatkan motivasi pegawai
2. *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan tingkat spiritual pemimpin seperti menghadapi hambatan dalam bekerja dengan stabilitas emosi yang baik mampu mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja
3. *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti perusahaan yang mampu menciptakan spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan aktivitas yang diberikan oleh perusahaan, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya untuk bekerja secara maksimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan motivasi sebagai wujud untuk menciptakan suatu budaya organisasi dalam spiritualitas

tempat kerja karyawan

7. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan jika pemimpin mengembangkan aspek spiritual dalam kepemimpinannya maka dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi, mendukung dan menginspirasi karyawan untuk hasil yang lebih baik.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *workplace spirituality*, *spiritual leadership*, Motivasi kerja dan kinerja pegawai berdasarkan indikator terendah

1. *Workplace spirituality*

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu tanggapan mengenai keselarasan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Raharja belum merasa mampu untuk mengambil keputusan sendiri. Maka disarankan PT Jasa Raharja dapat membangun kegiatan-kegiatan mulai dari sederhana, misalkan *coffee morning*, sarasehan, *department gathering*, dan lain sebagainya. Hingga mencakup hal yang lebih kompleks, misalkan *volunteerism*, *company anniversary*, dan lainnya. Sehingga diharapkan suasana kerja demikian dapat memfasilitasi karyawannya untuk dapat mengambil keputusan secara mandiri.

2. *Spiritual leadership*

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu tanggapan mengenai cinta altruistic. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Jasa Raharja belum benar-benar

peduli dengan pegawainya. Maka disarankan PT Jasa Raharja dapat menerapkan program *mentoring* atau *buddy sistem* sebagai upaya untuk meningkatkan dukungan terhadap pegawai.

3. Motivasi kerja

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu tanggapan mengenai pengakuan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja belum memberikan pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang berhasil melakukan pekerjaan dengan baik. Maka disarankan PT Jasa Raharja dapat memberikan penghargaan kepada pegawai secara adil terhadap prestasinya dalam bekerja yaitu dengan adanya pemberian bonus, bingkisan dan piagam serta kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan melalui diklat maupun kesempatan promosi jabatan.

4. Kinerja Pegawai

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu tanggapan mengenai kuantitas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja belum mampu dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan. Maka disarankan PT Jasa Raharja dapat mengadakan evaluasi terhadap kinerja para pegawai yang dilakukan secara berkala, dan pengarahan maupun pelatihan kepada karyawan. sehingga pegawai akan mengerti cara meningkatkan kuantitas pekerjaannya agar lebih maksimal. Selain itu dapat dilakukan dengan diberikannya arahan-arahan secara langsung oleh pimpinan kepada bawahannya, agar karyawan dapat terus meningkatkan kuantitas pekerjaannya.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Kuesioner berupa pertanyaan tertutup dan tidak melibatkan pertanyaan terbuka, untuk kedepannya dapat menggunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka.
2. Penelitian ini bisa dikembangkan lagi untuk penelitian selanjutnya dengan melakukan penelitian sejenis pada industri yang berbeda dan menambahkan variabel lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. & Jogiyanto. 2019. *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta.: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Al-Omari, Khaled & Haneen Okasheh. 2017. "The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan." *International Journal of Applied Engineering Research* 12(24).
- Al-Sakinah, P.S., & Irawanto, D, W. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa PB* 5(2):1–17.
- Alfarajat, Hebah Suliman, and Okechukwu Lawrence Emeagwali. 2021. "Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality." *Organizacija* 54(4):320–33. doi: 10.2478/orga-2021-0022.
- Amalia, S., Andardinata, A., & Alam, A. R. .. 2021. "Engaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan." *Movere Journal* 3(2):<http://ojs.stie-tdn.ac.id/index.php/mv>.
- Arikunto, S. 2018. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. 2015. "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure." *Journal of Management Inquiry* 9(2):134–145.
- Asvriana, N., Pareke, F.J.S., Dharmayana, W., & Agustintia, D. 2023. "Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang." *Jurnal WIRANOMIKA* 2(1):1–17.
- Azlimin, Abdul Hakim. 2015. "Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership Dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality Dengan Moderating Individual Spirituality." *Journal CBAM* 2(1):344–56.
- Caniago, I., & Taufik. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Spiritualitas Islam Di Tempat Kerja." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 18(3):146–56.
- Fanggidae, R.P., Fanggidae, R.E., & Messakh, S. 2018. "Pengaruh Spiritualitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja." in *Seminar Nasional Dies Natalis Ke V FEB – Undana 2018*.
- Fanggidae, R. E. 2017. "The Influence of Spirituality Workplace to Motivation, Job Satisfaction and Ogranizational Commitment." *Global Journal of Business and Social Science Review* 5(3):170–76.
- Fry, L. W. 2018. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The LeadershipQuarterly* 14:693–727.
- Ghozali, I. 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.

Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Giusti, Selma Halida, and Budhi Cahyono. 2022. "Pengaruh Workplace Spirituality Terhadap Employee Performance Dimediasi Oleh Islamic Work Ethic Di RSI Sultan Agung Semarang." Pp. 183–96 in *Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU)*.
- Harumi, K., Nugraha, Y., & Kadiyono, A. .. 2021. "Workplace Spirituality Ditinjau Dari Aspek Demografi: Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Dan Lama Bekerja Di Organisasi." *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi* 12(1):1–100.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Islammiyanti, R., & Sulistiyo, H. 2022. "Peran Workplace Spirituality, Meaningful Work Dan Leadership Terhadap Innovative Work Behavior Dan Kinerja SDM." *Jurnal Ilmiah Sultan Agung* 945–64.
- Jannah, Syayyidah Maftuhatul. 2019. "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB): Identifikasi Organisasional Dan Dukungan Organisasional Persepsian Sebagai Pemoderasi." *Jurnal UMKM Dewantara* 2(1):1–14.
- Kalantari, M. R., & Khalili, R. N. 2018. "The Relationship Between Spirituality Inworkplace, Organizational Commitment And Professional Ethics Among Girl's Senior High School Teachers." *Iranian Journal Of Psychiatry And Behavioral Sciences* 12(2).
- Khafid, A., & Astuti, A. P. 2024. "Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Sdm Dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 5(1):21 – 35.
- Khusnah, H. 2019. "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 17(1):17–23.
- Kolodinsky, R. W. et al. 2018. "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality." *Journal of Business Ethics* 81:465–480.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2018. *Perencanaan & Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardikaningsih, R. et al. 2022. "Dampak Stres, Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi." *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik* 1(4):38–52.
- Milliman, John, Andrew J. Czaplewski, and Jeffery Ferguson. 2003. "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment." *Journal of Organizational Change Management* 16(4):426–47. doi: 10.1108/09534810310484172.
- Mojolou, N., Thomas, H., & Sung, T. P. 2018. "The Influence of Organizational Reward System on Job Satisfaction Among Non-Academic Employee at University Malaysia Sabah." P. 108 in *in Proceeding of the 8th International*

Conference of the Asian Academy of Applied Business.

- Nasrudin, Juhana. 2019. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Kencana Terra Firma.
- Nurgazali., Ahmad, M.I., & Salam, J. 2023. "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Makassar Tene." *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin*. 1(2):128–32.
- Nurhalim, M., & Fahmi, R. 2021. "Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat." *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 5(2):457–467.
- Pawirosumarto, et al. 2017. "The Influence of Organizational Culture on the The Perfomance of Employees at University of Mercu Buana." *International Journal of Law Management* 59(6):950–63.
- Permana, R., Rosnani, T., & Hendri, M. .. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Afektif Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Equator Journal of Management and Entrepreneurship* 2(075–087).
- Prahiawan, W. 2019. "Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Intimas Lestari Nusantara." *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul* 5(1):35–41.
- Pratama, M., & Suryosukmono, G. 2024. "Pengaruh Spiritual Leadership Workplace Spirituality Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 2(1):40–48.
- Putri, A.A., & Nurhadi. 2023. "Penerapan Digital Marketing Sebagai Strategi Pemasaran UMKM." *Anfatama: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 2(1):46–56.
- Putri, R.B.P., & Yuniawan, A. 2016. "Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Diponegoro Journal Of Management* 5(3):1–13.
- Rahmawaty, A. 2016. "Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di BMT Se-Kabupaten Pati." *IQTISHADIA* 9(2):276–303.
- Riani, M. E., Maarif, M. S., & Affandi, J. 2017. "Pengaruh Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . TD Automotive Compressor Indonesia." *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 3(2):290–298.
- Rivai, H. V., & Sagala, E. .. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2018. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Buku 2 (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. Development, 16th Ed*. London: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2020. "Intrinsic and Extrinsic Motivation From a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions." *Contemporary Educational Psychology* 61.

- Sani, Achmad, Wekke, Suardi, Ismail, Ekowati, Maharani, Vivin, Abbas, and Fuad. Bakhtiar, Idris, Idris, Ibrahim. 2018. "Moderation Effect Of Workplace Spirituality On The Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Moderation Effect of Workp Applied Business and Elace Spirituality on the Org Conomic Research* 16(2):455–62.
- Sari, S. .. 2024. "Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bank Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Kc Kedaton Bandar Lampung." Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Setiawan, S.N., & Suryokusumo, G. 2024. "Pengaruh Spiritual Leadership Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karywan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja." *Jurnal Manajemen* 18(1):26–40.
- Setya, W. .. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang DKI Jakarta." *Arus Jurnal Pendidikan* 3(2):89–94.
- Shavika, Anadisti. 2021. "Pengaruh Spiritualitas Terhadap Resiliensi Pada Siswa Kelas XII di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Lawang." Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Siagian, M. 2018. "Peranan Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dalam Mendeterminasi Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Cahaya Pulau Pura Di Kota Batam." *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)* 6(2):22.
- Siregar, Ayu Juliani, & Muis Fauzi Rambe. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pada Pegawai Kantor Bupati Deli Serdang." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 5(1):293–309.
- Suciarini., & Panggabean, M. .. 2023. "Pengaruh Workplace Spirituality Terhadap Employee Creativity Di Mediasi Intrinsic Motivation Dan Psychological empowerment Pada Industri Asuransi Di Masa Pandemic Covid 19." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi* 10(1):96–117.
- Sugiyardi, A. 2019. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Journal Wiraraja* 4(3):100–114.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrischastini, A. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul." *JURNAL KAJIAN BISNIS* 23(2):121–37.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanuwijaya, R. J. A. 2015. "Pengaruh Spiritual Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Pawita Pratama." *AGORA* 3(1):504–9.
- Tobroni. 2015. "Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia." *British Journal of Education*, 3(11):40–53.
- Umam, M. R. K., & Auliya, Z. F. 2018. "Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality Dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam." *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 5(1).
- Wahyudi. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*.

Bandung: Alfabeta.

Wulandari, K., & Sudarma, K. 2017. “Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja Pada Kepuasan Kerja.” *Management Analysis Journal* 6(2):143–52.

Yukl, G. 2018. *Leadership in Organizations*. Amerika Serikat: Upper Saddle River.

