

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP
KESEJAHTERAAN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Di susun oleh :

**Shindi Al Afghany
20402400051**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

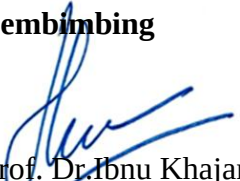
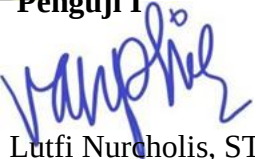
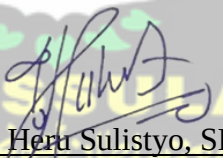
HALAMAN PERSETUJUAN**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP
KESEJAHTERAAN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI****Disusun oleh:****Shindi Al Afghany
NIM. 20402400051**

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

Semarang, 1 Mei 2025
Pembimbing



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

HALAMAN PENGESAHAN**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP
KESEJAHTERAAN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI****Disusun oleh:****Shindi Al Afghany
NIM. 20402400051**Telah dipertahankan penguji
Pada tanggal, 1 Mai 2025**Susunan Dewan Penguji****Pembimbing**
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK.210491028**Penguji I**
Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055**Penguji II**
Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si
NIK.210493032Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mai 2025**Ketua Program Studi****Manajemen****Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.****NIK 210491028**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Shindi Al Afghany
 NIM : 20402400051
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Fakultas Ekonomi
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kesejahteraan Pegawai Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi"

merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



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

Semarang, 1 Mei 2025



Shindi Al Afghany
NIM. 20402400051

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Shindi Al Afghany
 NIM : 20402400051
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Fakultas Ekonomi
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :
 Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kesejahteraan Pegawai Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

dan menyetujuinya 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 pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 1 Mai 2025



Shindi Al Afghany
NIM.20402400051

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kesejahteraan pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi pada personil Polres Cirebon. Kepemimpinan spiritual, yang mengedepankan nilai-nilai seperti visi, harapan/iman, cinta altruistik, makna, dan keanggotaan, diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kesejahteraan pegawai. Penelitian ini juga mengkaji sejauh mana keterlibatan kerja yang terdiri atas semangat, dedikasi, penyerapan, serta keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik mampu menjadi perantara dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi terdiri dari seluruh personil Polres Cirebon sebanyak 201 orang, yang semuanya dijadikan sampel dengan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi keterlibatan kerja. Selain itu, keterlibatan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan pegawai. Nilai R-square yang tinggi menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelaskan yang kuat terhadap variabel kesejahteraan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan dukungan terhadap keterlibatan pegawai secara emosional dan profesional dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan di lingkungan organisasi publik seperti kepolisian. Oleh karena itu, pengembangan kualitas kepemimpinan spiritual dan peningkatan tingkat keterlibatan kerja perlu menjadi perhatian manajerial.

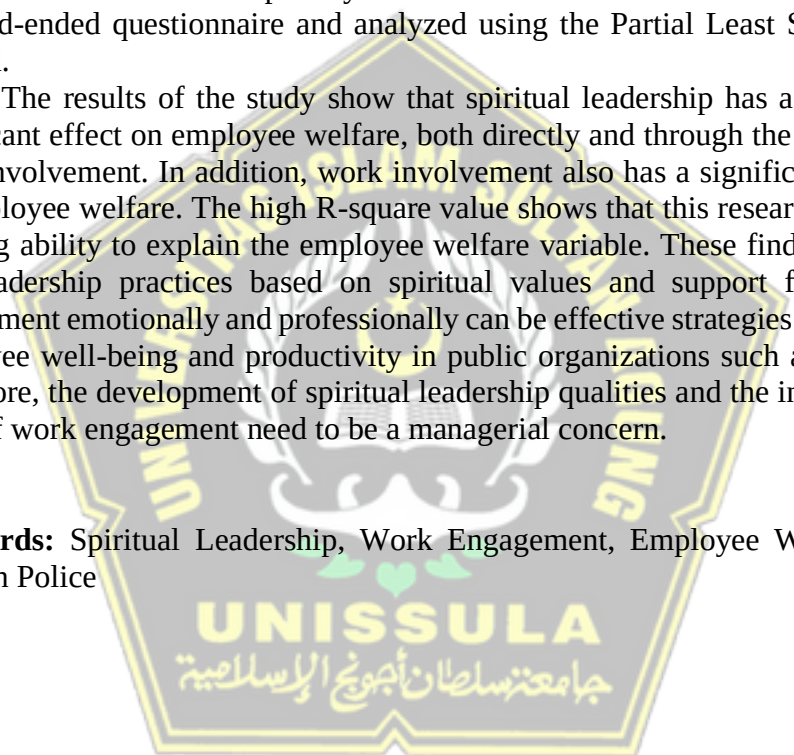
Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Keterlibatan Kerja, Kesejahteraan Pegawai, PLS, Polres Cirebon

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of spiritual leadership on employee welfare with work involvement as a mediating variable in Cirebon Police personnel. Spiritual leadership, which emphasizes values such as vision, hope/faith, altruistic love, meaning, and membership, is believed to create a harmonious work environment and support employee well-being. This study also examines the extent to which work involvement consisting of passion, dedication, absorption, and emotional, cognitive, and physical involvement can be an intermediary in the relationship. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The population consists of all Cirebon Police personnel as many as 201 people, all of whom are sampled by the census method. Data was collected through a closed-ended questionnaire and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of the study show that spiritual leadership has a positive and significant effect on employee welfare, both directly and through the mediation of work involvement. In addition, work involvement also has a significant influence on employee welfare. The high R-square value shows that this research model has a strong ability to explain the employee welfare variable. These findings confirm that leadership practices based on spiritual values and support for employee engagement emotionally and professionally can be effective strategies in improving employee well-being and productivity in public organizations such as the police. Therefore, the development of spiritual leadership qualities and the increase in the level of work engagement need to be a managerial concern.

Keywords: Spiritual Leadership, Work Engagement, Employee Welfare, PLS, Cirebon Police



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Dr. H. Asyhari SE MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui

kegiatan pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta, kedua Orang Tua, anak – anak, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 1 Mai 2025



Shindi Al Afghany
NIM.20402400051

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	2
DAFTAR GAMBAR	3
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1. Latar Belakang Masalah.....	4
1.2. Perumusan Permasalahan	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Kinerja Personil.....	9
2.2. Spiritual Leadership.....	10
2.3. Work Engagement	11
2.4. Happiness at Work	14
2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu	15
2.6. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	20

3.1	Jenis Penelitian	20
3.2	Populasi dan Sampel.....	20
3.3	Jenis dan Sumber Data	21
3.4	Metode Pengumpulan Data	21
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	22
3.6	Metode Analisis Data	23
3.6.1	Analisis Deskriptif Variabel	23
3.6.2	Analisis Uji Partial Least Square	23
3.6.3	Analisa model Partial Least Square	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		33
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	33
4.1.1	Gambaran Umum Responden.....	33
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel	35
4.2	Hasil Penelitian.....	41
4.2.1	Hasil Outer Model (Measurement Model).....	41
4.2.2	Hasil Inner Model	45
4.2.3	Indirect Effect	47
4.2.4	Pengujian Hipotesis	48
4.2.5	R Square.....	50
4.3	Pembahasan	51
4.3.1	Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Employee well-being	51
4.3.2	Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Work Engagement.....	52
4.3.3	Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee well-being.....	54
BAB V PENUTUP.....		56
5.1	Kesimpulan.....	56
5.2	Implikasi Manajerial.....	57
5.3	Keterbatasan Penelitian	58

5.4 Agenda penelitian mendatang	59
DAFTAR PUSTAKA	60



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	22
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	33
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Spiritual Leadership	36
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Work Engagement	38
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Employee well-being	40
Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif	42
Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity	42
Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability	42
Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients	45
Tabel 4. 9 Indirect Effect	47
Tabel 4. 10 R Square	50
DAFTAR GAMBAR	
Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	18

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Polisi Republik Indonesia memiliki peran sebagai penyedia layanan masyarakat, yang mengharuskan mereka memberikan pelayanan terbaik kepada warga (Ulil Anshar & Setiyono, 2020). Hal ini memerlukan mereka untuk menunjukkan kinerja yang unggul, profesional, dan andal dalam bidang tugas mereka. Oleh karena itu, pekerjaan seorang aparat kepolisian harus dijalankan dengan prinsip profesionalitas yang sangat dihargai. Seorang anggota kepolisian seharusnya memiliki kualifikasi, kompetensi, sertifikasi yang jelas, dan juga mencapai kinerja dan prestasi yang baik (Ulil Anshar & Setiyono, 2020).

Revitalisasi Polri di Indonesia merupakan strategi khusus yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) dan pelayanan kepada masyarakat berjalan efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Revitalisasi ini adalah bagian dari upaya reformasi birokrasi Polri, yang dapat dianalisis dengan menggunakan teori reformasi birokrasi, termasuk perubahan pola pikir, pola sikap, dan pola tindakan.

Kesejahteraan karyawan atau *employee wellbeing* telah menjadi salah satu isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern. Kondisi kerja yang menantang, tingkat stres yang tinggi, dan tuntutan untuk mencapai hasil yang optimal seringkali berdampak pada keseimbangan fisik, mental, dan emosional karyawan. Oleh karena itu, organisasi semakin menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan untuk mendorong produktivitas dan kinerja yang berkelanjutan.

Kepemimpinan spiritual muncul sebagai salah satu pendekatan yang dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan (Diana & Maridi M. Dirdjo, 2022). Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual cenderung mendorong rasa tujuan, keadilan, dan hubungan emosional yang kuat di lingkungan kerja (Hunsaker, 2021). Dengan memberikan inspirasi dan dukungan moral, kepemimpinan spiritual mampu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Kepemimpinan spiritual adalah dua faktor yang potensial untuk mengurangi efek kelelahan emosional dan menjadi coping untuk mengatasi stress (Lambert et al., 2016; Yang & Fry, 2018). Kepemimpinan spiritual mengacu pada kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kesadaran dan rasa makna di antara karyawan melalui praktik-praktik spiritual dan nilai-nilai mereka sendiri (Meng, 2016). Pemimpin spiritual mendorong lingkungan di mana anggota tim dapat menggabungkan keyakinan dan praktik keagamaan mereka sebagai sumber kekuatan dan ketenangan, tidak hanya dalam kehidupan pribadi, tetapi juga dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Sandra & Nandram, 2020).

Hasil penelitian peran kepemimpinan spiritual terhadap *wellbeing* masih menyisakan kontroversi. Diantaranya (Chang & Arisanti, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Temuan lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan spiritual (Wu & Lee, 2020). Sementara itu, (Zou et al., 2020) menyatakan berbeda bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kesejahteraan karyawan dapat bervariasi pada setiap individu, bergantung pada tingkat spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) dan tingkat spiritualitas masing-masing individu. Untuk menguraikan gap tersebut maka *employee engagement* diajukan sebagai pemediasi.

Di sisi lain, *work engagement* atau keterlibatan kerja juga menjadi kunci dalam mendukung kesejahteraan karyawan (Baquero, 2023). Karyawan yang terlibat sepenuhnya dalam pekerjaannya cenderung memiliki rasa tanggung jawab, energi, dan antusiasme yang tinggi, yang berdampak positif pada kualitas kerja dan hubungan antar individu di organisasi (Abun et al., 2020). Namun, keterlibatan kerja ini tidak selalu berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kemudian, *happiness at work* atau kebahagiaan di tempat kerja memainkan peran penting dalam menguatkan hubungan antara kepemimpinan spiritual, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan karyawan (Bajaj et al., 2018). Karyawan yang merasakan kebahagiaan di tempat kerja akan lebih mampu menghadapi tekanan, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan suasana kolaboratif yang mendukung pertumbuhan organisasi (Kun & Gadanecz, 2022).

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran protean karier pada kinerja SDM maka dapat disusun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu “ Peran Moderasi *happiness at work* dalam peran Kepemimpinan Spiritual dan *work engagement* terhadap *employee wellbeing* pada Personil Kepolisian”. Sehingga dengan demikian permasalahan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *employee wellbeing*?
- 2) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Spiritual *work engagement*?
- 3) Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *employee wellbeing*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran protean karier dalam mendorong kompensasi social dan Kinerja SDM kepatuhan dan cukai dengan rincian sebagaimana berikut :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *employee wellbeing*.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Spiritual *work engagement*.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *work engagement* terhadap *employee wellbeing*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Kontribusi pada Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori tentang *spiritual leadership*, *work engagement*, *employee wellbeing* dan *happiness at work*. Dengan menganalisis pengaruh-pengaruh ini secara empiris, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika dalam organisasi yang spesifik seperti instansi Kepolisian.
2. Implikasi Manajerial dan Praktis.
 - a. Bagi praktisi dan manajer di bidang kepabeanaan dan cukai. Mereka dapat memanfaatkan temuan tentang bagaimana *happiness at work* dapat menguatkan peran *spiritual leadership* dan *work engagement* dapat mempengaruhi *employee wellbeing*.
 - b. Bagi Organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Personil

Menurut Yu et al. (2021), kesejahteraan karyawan mengacu pada gagasan bahwa kualitas hidup seseorang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan selama bekerja. Aboobaker et al. (2019) berpendapat bahwa kesejahteraan karyawan adalah keseimbangan antara sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. Pawar (2016) mendefinisikan kesejahteraan karyawan sebagai kondisi emosional positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan, dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai karyawan. Rizky dan Sadida (2019) menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah kesejahteraan individu dalam pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Menurut Purba (2019), kesejahteraan karyawan adalah hak karyawan atau kelompok karyawan untuk menerima penghargaan tak langsung sebagai bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi. Kesejahteraan karyawan dapat dilihat sebagai keseimbangan antara upaya yang dilakukan dan kompensasi yang diterima; ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan rendahnya kesejahteraan karyawan (Sadida & Fitria, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa *Employee well-being* adalah konsep yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam

pekerjaan. Penelitian ini menggunakan indikator dari Hasibuan (2016) yang mengembangkan tiga indikator kesejahteraan karyawan: kesejahteraan ekonomis, kesejahteraan yang mendukung seperti fasilitas ibadah, cuti, dan izin, serta kesejahteraan yang berupa pelayanan seperti jaminan kesehatan dan kredit rumah.

2.2. Spiritual Leadership

Spiritual Leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada dimensi spiritualitas dan nilai-nilai moral dalam konteks organisasional (Egel & Fry, 2017). Model ini diusulkan oleh J. Oswald Sanders pada tahun 1967 dan kemudian diperluas oleh beberapa peneliti, termasuk (Burkhart et al., 2008; Fairholm, 1996; L. W. Fry, 2003a). *Spiritual Leadership* melibatkan pengaruh seseorang terhadap orang lain dengan tingkat spiritualitas yang tinggi yang melibatkan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai, etika, dan tujuan hidup yang melebihi kepentingan materi (Sanders, 2007).

Spiritual Leadership menawarkan pendekatan yang unik dalam pengembangan kepemimpinan, menekankan nilai-nilai moral, pelayanan, dan keseimbangan psikologis (Sanders, 2007). *Spiritual Leadership* dapat diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang lebih mengutamakan kecerdasan spiritual, yang melibatkan dimensi rohaniah, jiwa, hati nurani, dan keberadaan batiniah. Fry menggambarkan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan tugas menciptakan suatu visi di mana anggota organisasi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, dan

berkontribusi untuk menciptakan perubahan positif (Fry, 2003b; Fry & Ph, 2006).

Pemimpin spiritual berupaya membangun budaya sosial atau organisasi yang didasarkan pada cinta altruistik, di mana hubungan antara pemimpin dan pengikut ditandai oleh perhatian, kepedulian, dan penghargaan saling-menyalang (Yang & Fry, 2018). Dengan demikian, anggota organisasi merasakan keterlibatan, pemahaman, dan penghargaan.

Secara keseluruhan, *Spiritual Leadership* dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Fry (Fry, 2003b) menyebutkan beberapa karakteristik utama *Spiritual Leadership*, Visi (*Vission*); *Hope / Faith*; Cinta altruistik (*altruistic love*); Arti (*meaning*); Keanggotaan (*membership*). Dengan demikian, *Spiritual Leadership* menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai spiritual menjadi landasan utama dalam membimbing dan memotivasi anggota organisasi.

2.3. Work Engagement

Work engagement adalah konsep di mana karyawan memiliki keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka bekerja dengan lebih antusias (Gorgievski & Bakker, 2010). Schaufeli (2011) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi positif yang terkait dengan perilaku kerja, yang mencakup hubungan antara karyawan dan pekerjaannya, ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata

lain, karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan mengarahkan seluruh energi dan pikiran mereka pada pekerjaan, serta bekerja dengan semangat yang tinggi.

Albrecht, Green, and Marty (2021) menyatakan bahwa *engagement* berarti kehadiran psikologis saat menjalankan peran dalam organisasi. Rothbard menambahkan bahwa *engagement* melibatkan dua komponen penting: perhatian (*attention*) dan penyerapan (*absorption*) (Gorgievski & Bakker, 2010). *Attention* merujuk pada kemampuan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran mereka dalam organisasi, sementara *absorption* mengacu pada tingkat fokus seseorang terhadap perannya. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya akan memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik dan pemahaman yang mendalam tentang peran mereka (Kaur & Mittal, 2020).

Engagement adalah kondisi positif yang berlawanan dengan burnout. Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan mereka akan memiliki semangat dan hubungan yang lebih baik dengan pekerjaan (Sonnentag, 2008). Berbeda dengan workaholic, yang melihat pekerjaan sebagai keharusan, karyawan yang engaged menganggap pekerjaan mereka menyenangkan dan disukai (Bakker, 2022).

Schaufeli (Bakker & Demerouti, 2008a) meyakini bahwa karyawan yang terlibat memiliki *self-efficacy* yang membantu mereka memberi umpan balik positif untuk diri sendiri, seperti penghargaan dan pengakuan diri. Xanthopoulou, dkk (Bakker and Demerouti 2008) juga menyatakan bahwa

self-efficacy adalah bagian dari personal resource yang mempengaruhi engagement karyawan. Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi biasanya memiliki *self-efficacy* tinggi, yang membuat mereka lebih optimis dan percaya diri dalam melakukan pekerjaan (Kaur & Mittal, 2020).

Bakker dan Schaufeli (Bakker, 2011) menjelaskan bahwa work engagement dipengaruhi oleh dua faktor utama menurut teori JD-R model: *job demand* dan *job resource*. *Job demand* mencakup faktor fisik, psikologis, dan sosial yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, dan emosional, yang bisa menurunkan tingkat engagement melalui peningkatan beban kerja. Sebaliknya, *job resource* membantu mengurangi beban kerja, sehingga meningkatkan *engagement* karyawan. Hal ini melibatkan proses kognitif dan psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan (Bakker, 2011).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa work engagement adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka, ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), penyerapan (*absorption*) oleh (Bakker & Demerouti, 2008a) dan kemudian ditambahkan keterlibatan emosional, keterlibatan kognitif dan keterlibatan fisik (Bakker 2022).

2.4. Happiness at Work

Kebahagiaan didefinisikan sebagai penilaian global terhadap kehidupan seseorang, kepuasan terhadap kehidupan pribadi, dominasi suasana hati positif, serta rendahnya tingkat emosi negatif (Kesebir & Diener, 2008). Dalam ilmu sosial, kebahagiaan sering dihubungkan dengan kesejahteraan (well-being), yang dianggap inti dari perilaku organisasi yang positif (positive organizational behavior) (Seligman, 1999). Teori ini berfokus pada kekuatan dan kapasitas psikologis sumber daya manusia yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola untuk meningkatkan kinerja (Luthans, 2002).

Teori job demands-resources (JD-R) menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dapat menyebabkan sikap negatif, seperti kelelahan, sedangkan sumber daya kerja meningkatkan sikap positif, seperti keterlibatan (engagement) (Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian menunjukkan bahwa sikap positif di tempat kerja, seperti kepuasan kerja, meningkatkan efektivitas kerja, kreativitas, dan kerjasama, serta berkontribusi pada kesejahteraan pribadi dan keberhasilan hidup (Fredrickson, 2001; Lyubomirsky et al., 2005).

Happiness at work adalah istilah yang menggambarkan kondisi seorang pekerja yang merasa senang dan puas dengan pekerjaannya. Kondisi ini biasanya ditandai dengan emosi yang stabil dan positif. Konsep happiness at work dapat dipecah menjadi empat pilar utama, yaitu: Kebahagiaan dasar, Rasa memiliki, Keterlibatan, Kesejahteraan

2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

2.5.1. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *employee wellbeing*.

Hasil penelitian (Chang & Arisanti, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap *employee well-being*. Temuan lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan dampak positif terhadap keterlibatan kerja serta kesejahteraan spiritual (Wu & Lee, 2020).

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Abdurahman (2019) Kepemimpinan spiritual terbukti tidak mempengaruhi kesejahteraan psikologis pekerja.

Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap *employee wellbeing*

2.5.2. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian (Chang & Arisanti, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap *work engagement* dan *employee well-being*. Temuan lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan dampak positif terhadap keterlibatan kerja serta kesejahteraan spiritual (Wu & Lee, 2020).

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Saripudin (2019) Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap meaning/calling dan membership. Namun, hanya meaning/calling yang berpengaruh signifikan terhadap work engagement, sedangkan membership tidak berpengaruh signifikan. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap work engagement tidak selalu langsung atau signifikan.

Hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap *work engagement*

2.5.3. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *work engagement* terhadap *employee wellbeing*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa *work engagement* memiliki peran dalam mendorong *employee wellbeing* (Baquero, 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *employee well-being* (Abun et al., 2020). *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaan (Sarwar et al., 2020).

Penelitian oleh (Radic et al., 2020) menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung mengalami kepuasan hidup yang lebih baik, suasana hati positif, dan tingkat stres yang lebih

rendah. Hal ini disebabkan oleh tingginya energi dan keterlibatan emosional yang membantu mereka mengatasi tantangan pekerjaan secara lebih efektif.

Lainhalnya penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2024) menemukan bahwa work engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap workplace well-being.

Hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *employee wellbeing*.

- 2.5.4. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh moderasi *happiness at work* dalam pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap *employee wellbeing*.

Kepemimpinan spiritual berfokus pada nilai-nilai intrinsik, seperti visi, keyakinan, dan perasaan bermakna dalam pekerjaan, yang secara signifikan memengaruhi kesejahteraan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Bataineh, 2019). Namun, tingkat *happiness at work* dapat menjadi faktor penentu sejauh mana karyawan merasakan dampak ini (Salas-Vallina & Alegre, 2021). *Happiness at work*, yang mencakup perasaan kepuasan terhadap pekerjaan, keterlibatan, dan komitmen afektif terhadap organisasi, berperan sebagai katalis dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti kesehatan emosional, kepuasan hidup, dan motivasi kerja (Javanmardnejad et al., 2021).

SDM dengan tingkat *happiness at work* yang tinggi cenderung lebih mampu merespons nilai-nilai yang diusung oleh pemimpin spiritual, sehingga dampak positifnya terhadap *employee well-being* menjadi lebih kuat (Kun & Gadanecz, 2022). Sebaliknya, jika *happiness at work* rendah, efek positif dari kepemimpinan spiritual dapat berkurang karena karyawan mungkin kurang terbuka atau termotivasi untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut (Salas-Vallina et al., 2020). Dengan kata lain, *happiness at work* berfungsi sebagai variabel moderasi yang menentukan sejauh mana kepemimpinan spiritual dapat menciptakan keseimbangan emosional, energi positif, dan rasa kepuasan yang mendalam dalam kehidupan kerja karyawan.

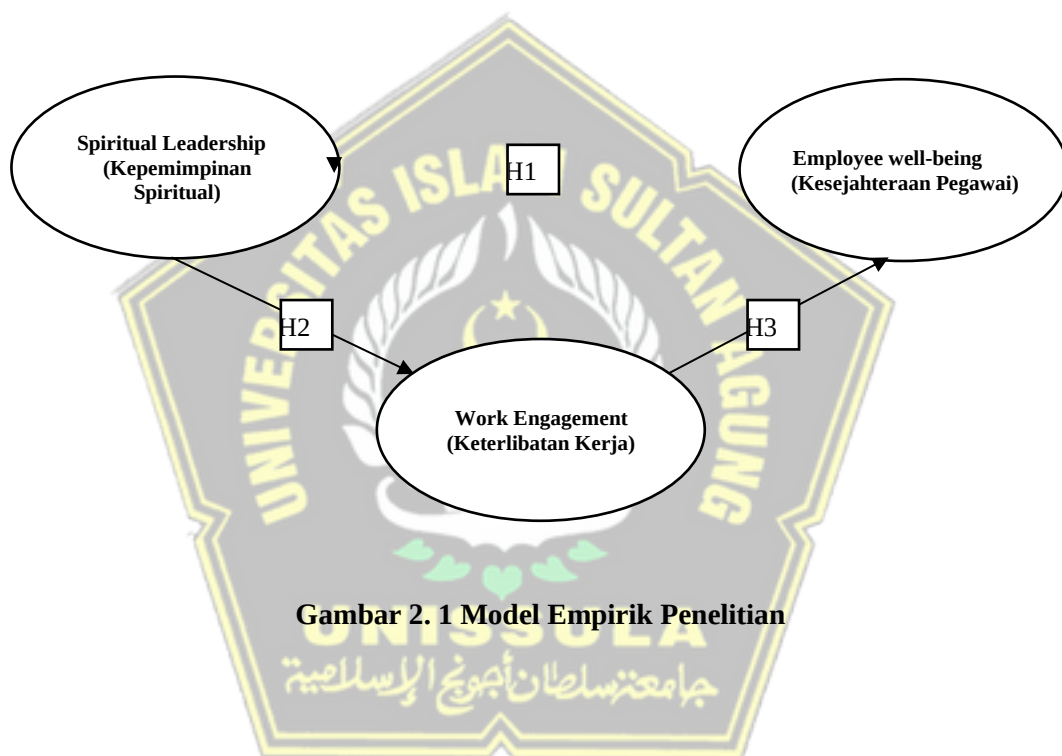
Hypothesis yang diajukan adalah :

- H4 : Ketika *happiness at work* dalam kondisi baik, hal ini akan menguatkan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *employee wellbeing*. Sebaliknya ketika *happiness at work* dalam kondisi kurang baik, hal ini akan melemahkan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *wellbeing*.
- H5 : Ketika *happiness at work* dalam kondisi baik, hal ini akan menguatkan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *work engagement*. Sebaliknya ketika *happiness at work* dalam kondisi kurang baik, hal ini akan melemahkan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *work engagement*.

2.6. Model Empirik Penelitian

Model yang diajukan menggambarkan bahwa kelelahan emosional berdampak negatif pada kepemimpinan spiritual, *work engagement*, *happiness at work* dan *employee wellbeing*.

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan spiritual, *work engagement*, *happiness at work* dan *employee wellbeing*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Polres Cirebon sebanyak 201 personil.

Menurut (Hair, 1995) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Dalam penelitian ini jumlah responden tidak terlalu besar sehingga dapat menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : kepemimpinan spiritual, *work engagement*, *happiness at work* dan *employee wellbeing*. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data kinerja, jumlah personil, dan lainnya terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian yaitu kepemimpinan spiritual, *work engagement*, *happiness at work* dan *employee wellbeing*. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

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

2. Data Sekunder

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

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

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan spiritual, *work engagement*, *happiness at work* dan *employee wellbeing*. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1 berikut.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Employee well-being (Kesejahteraan Pegawai) adalah konsep yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam pekerjaan.	1. Kesejahteraan ekonomis, 2. Kesejahteraan yang mendukung 3. kesejahteraan pelayanan	Skala Likert 1 s/d 5
2.	Spiritual Leadership (Kepemimpinan Spiritual) gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.	1. Visi (<i>Vission</i>); <i>Hope</i> / <i>Faith</i> ; 2. Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>); 3. Arti (<i>meaning</i>); 4. Keanggotaan (<i>membership</i>).	Skala Likert 1 s/d 5
3.	Work Engagement (Keterlibatan Kerja) karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka, ditandai dengan semangat (<i>vigor</i>), dedikasi (<i>dedication</i>), dan penyerapan (<i>absorption</i>) dalam pekerjaan.	1. semangat (<i>vigor</i>), 2. dedikasi (<i>dedication</i>), 3. penyerapan (<i>absorption</i>) 4. keterlibatan emosional 5. keterlibatan kognitif 6. keterlibatan fisik	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

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

jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

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

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah

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

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

3.6.3 Analisa model *Partial Least Square*

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

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

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

Keterangan :

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

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin,

Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

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

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasrkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterprtasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat

nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q -square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

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

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

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

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (*dependen*) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (*independent*), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (*dependen*), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

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

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

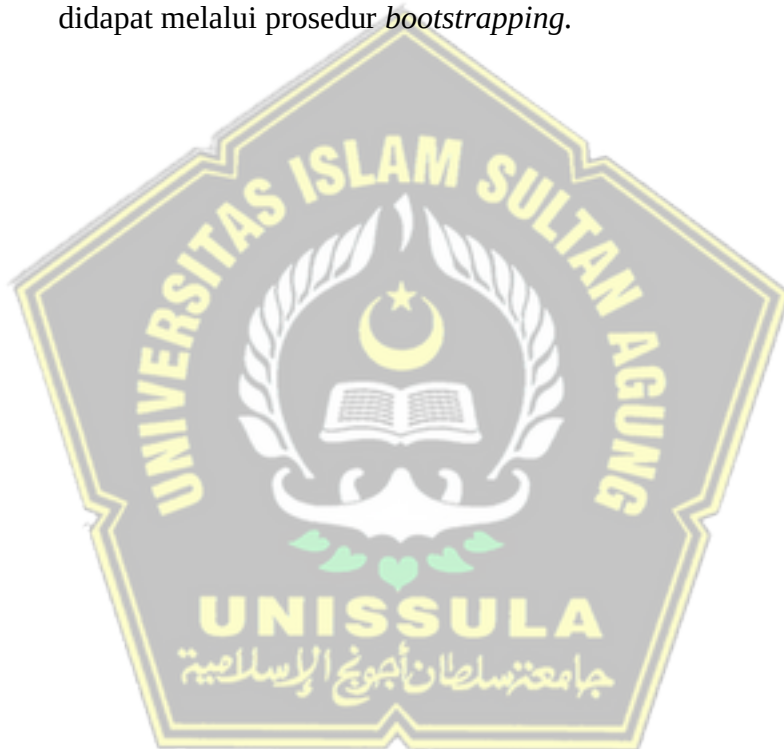
a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

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

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari

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



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Anggota Personil Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para pelanggan serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 201 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	172	85,57%
	Perempuan	29	14,43%
Usia responden	19 – 24 tahun	24	11,94%
	25 – 30 tahun	58	28,86%
	31 – 35 tahun	72	35,82%
	> 36 tahun	47	23,38%
Tingkat pendidikan	SMA	43	21,39%
	Diploma (D3)	59	29,35%
	Sarjana (S1) Magister	85	42,29%
	(S2)	14	6,97%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.1 hasil survei terhadap personel kepolisian di Polres Cirebon, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 172 orang atau sebesar 85,57% dari total responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 29 orang atau 14,43%. Hal ini menunjukkan

bahwa komposisi personel Polres Cirebon masih didominasi oleh laki-laki, yang merupakan fenomena umum dalam struktur keanggotaan institusi kepolisian.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31–35 tahun, yaitu sebanyak 72 orang atau 35,82% dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh responden berusia 25–30 tahun sebanyak 58 orang (28,86%) dan kelompok usia >36 tahun sebanyak 47 orang (23,38%). Sementara itu, responden yang berusia 19–24 tahun berjumlah 24 orang atau sebesar 11,94%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel Polres Cirebon berada pada kelompok usia produktif, yakni 25 hingga 35 tahun, yang umumnya memiliki tingkat kesiapan fisik dan mental yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Terkait dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 85 orang atau 42,29%, diikuti oleh lulusan Diploma (D3) sebanyak 59 orang (29,35%), dan lulusan SMA sebanyak 43 orang (21,39%). Sementara itu, hanya 14 orang (6,97%) yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel memiliki tingkat pendidikan menengah hingga tinggi, yang mencerminkan kesiapan intelektual dalam mendukung pelaksanaan tugas yang kompleks dan dinamis di lingkungan kepolisian.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel kepolisian yang mengikuti survei di Polres Cirebon adalah laki-laki berusia 31–35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Komposisi ini mencerminkan profil personel yang berada dalam usia produktif dan memiliki

kualifikasi pendidikan yang cukup baik untuk mendukung peningkatan kualitas kerja, termasuk dalam hal Spiritual Leadership, Work Engagements, dan Employee well-being.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kinerja persone, Kompetensi professional dan Employee well-being. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Skala

Keterangan :

RS= Rentang Skala	Skor tertinggi = 5
TR = Skor terendah	Skor terendah = 1
TT = Skor tertinggi	

$$5 - 1$$

$$= 5$$

$$= 1,33$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

● Interval 1 – 2,33	Kategori	Rendah
● Interval 2,34 – 3,67	Kategori	Sedang/Cukup
● Interval 3,68 – 5	Kategori	Tinggi

A. Variabel Spiritual Leadership

Hasil tanggapan responden mengenai Spiritual Leadership, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Spiritual Leadership terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Spiritual Leadership

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Sl 1	Visi (<i>Vission</i>); <i>Hope / Faith</i>	9	6	42	67	77	3.980	Tinggi
Sl 2	Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>)	7	8	32	77	77	4.040	Tinggi
Sl 3	Arti (<i>meaning</i>)	9	6	32	83	71	4.000	Tinggi
Sl 4	Keanggotaan (<i>membership</i>)	6	7	34	88	66	4.000	Tinggi
Rata-rata							4.005	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data hasil survei terhadap personil Polres Cirebon mengenai tanggapan mereka terhadap kepemimpinan spiritual, diperoleh rata-rata nilai (mean) sebesar 4.005 yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum, para responden merasakan penerapan

kepemimpinan spiritual yang cukup kuat di lingkungan kerja mereka. Kepemimpinan spiritual yang dimaksud mencakup beberapa indikator utama seperti visi (vision); harapan/iman (hope/faith), cinta altruistik (altruistic love), makna (meaning), dan keanggotaan (membership).

Jika ditinjau lebih lanjut, indikator yang mendapatkan nilai tertinggi adalah cinta altruistik dengan mean sebesar 4.040. Hal ini mengindikasikan bahwa para pemimpin di lingkungan Polres Cirebon dinilai memiliki kepedulian dan kasih sayang yang tulus kepada anggotanya, yang ditunjukkan melalui sikap saling menghargai dan memperhatikan kesejahteraan bawahan secara emosional maupun sosial. Selanjutnya, indikator visi serta makna masing-masing memperoleh nilai mean 3.980 dan 4.000, yang mencerminkan bahwa para pemimpin mampu memberikan arah dan tujuan yang jelas, sekaligus membantu pegawai menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka. Kejelasan visi dan penciptaan makna kerja ini sangat penting dalam mendorong motivasi intrinsik anggota organisasi.

Indikator keanggotaan juga memperoleh nilai mean sebesar 4.000, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Ini menunjukkan bahwa para anggota Polres merasa menjadi bagian penting dari organisasi, dan dihargai keberadaannya. Rasa memiliki ini merupakan salah satu pondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan psikologis karyawan. Secara keseluruhan, tingginya skor pada seluruh indikator kepemimpinan spiritual menandakan bahwa praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai spiritual telah berjalan cukup baik di Polres Cirebon. Namun demikian, untuk memperoleh

dampak yang lebih optimal terhadap kesejahteraan pegawai dan keterlibatan kerja, penting bagi organisasi untuk terus memperkuat konsistensi penerapan nilai-nilai ini dalam kehidupan kerja sehari-hari.

B. Variabel Work Engagement

Hasil tanggapan responden mengenai Work Engagement, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Work Engagement terdiri dari 6 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Work Engagement

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	ST S	T S	N	S	S S	Mea n	Keterangan
We 1	semangat (<i>vigor</i>)	11	7	26	99	58	3.925	Tinggi
We 2	dedikasi (<i>dedication</i>)	6	11	40	83	61	3.905	Tinggi
We 3	penyerapan (<i>absorption</i>)	10	10	34	72	75	3.955	Tinggi
We 4	keterlibatan emosional	7	9	55	80	50	3.781	Tinggi
We 5	keterlibatan kognitif	10	6	48	70	67	3.886	Tinggi
We 6	keterlibatan fisik	6	9	45	80	61	3.900	Tinggi
Rata-rata							3.892	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Work Engagement secara umum berada dalam kategori Tinggi, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.892. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja pegawai di lingkungan Polres Cirebon cukup kuat, mencerminkan adanya

antusiasme dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Tingginya tingkat Work Engagement ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki energi dan semangat kerja yang tinggi (vigor), merasa berdedikasi terhadap pekerjaannya (dedication), serta mampu terlibat secara penuh dalam aktivitas kerja (absorption).

Jika ditinjau lebih lanjut berdasarkan indikator, indikator penyerapan (absorption) memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.955, disusul oleh semangat (vigor) sebesar 3.925, dan keterlibatan fisik sebesar 3.900. Nilai-nilai ini mencerminkan bahwa pegawai mampu memusatkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan mereka dan menunjukkan energi yang konsisten selama bekerja. Sementara itu, indikator dedikasi (dedication), keterlibatan kognitif, dan keterlibatan emosional juga berada pada kategori Tinggi, masing-masing dengan nilai mean sebesar 3.905, 3.886, dan 3.781. Meskipun berada sedikit di bawah indikator lainnya, keterlibatan emosional tetap menunjukkan bahwa pegawai cukup terhubung secara afektif dengan pekerjaan mereka.

Tingginya tingkat Work Engagement ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa pekerjaan mereka bermakna, menyenangkan, dan menantang, serta mereka merasa bangga menjadi bagian dari institusi. Temuan ini menjadi indikasi penting bahwa dalam konteks hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kesejahteraan pegawai, keterlibatan kerja dapat menjadi variabel mediasi yang kuat, mengingat kontribusinya terhadap keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan tingkat Work Engagement melalui

pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan berbasis nilai-nilai spiritual menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

C. Variabel Employee well-being

Hasil tanggapan responden mengenai Employee well-being, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Employee well-being terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Employee well-being

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	ST S	T S	N	S	S S	Mea n	Keteranga n
Ewb 1	Kesejahteraan ekonomis,	5	12	36	82	66	3.955	Tinggi
Ewb 2	Kesejahteraan yang mendukung	7	9	30	69	86	4.085	Tinggi
Ewb 3	kesejahteraan pelayanan	6	8	34	79	74	4.030	Tinggi
Rata-rata							3.423	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Employee Well-being secara umum berada dalam kategori Tinggi, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.955. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai merasakan tingkat kesejahteraan yang cukup baik di lingkungan kerjanya. Tiga indikator utama yang digunakan dalam mengukur kesejahteraan pegawai, yaitu kesejahteraan ekonomis (mean = 3.955), kesejahteraan yang mendukung kehidupan (mean = 4.085), dan

kesejahteraan dalam bentuk pelayanan (mean = 4.030), semuanya menunjukkan nilai mean yang masuk dalam kategori Tinggi.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kesejahteraan yang mendukung kehidupan (Ewb 2), yang mencerminkan bahwa pegawai merasa cukup terpenuhi dalam aspek dukungan organisasi terhadap keseimbangan hidup mereka, baik secara psikologis maupun sosial. Ini bisa mencakup faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang sehat, fleksibilitas waktu, dan dukungan moral. Sementara itu, kesejahteraan pelayanan (Ewb 3) dan kesejahteraan ekonomis (Ewb 1) juga mendapat respons positif dari para pegawai, yang menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan kompensasi serta fasilitas pelayanan yang memadai.

Secara keseluruhan, temuan ini mencerminkan bahwa Polres Cirebon telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pegawainya. Namun demikian, meskipun semua indikator menunjukkan kategori Tinggi, tetap diperlukan upaya berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kesejahteraan tersebut, mengingat pentingnya peran employee well-being dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan pegawai dalam jangka panjang. Apalagi jika dikaitkan dengan variabel keterlibatan kerja sebagai mediator, maka keberlanjutan kesejahteraan ini menjadi fondasi penting bagi efektivitas organisasi secara menyeluruh.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor $> 0,70$ maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor $> 0,70$ composite reliability $> 0,70$ dan cronbach's alpha $> 0,70$.

Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-statistik	Sig n Off	Keterangan
Spiritual Leadership	Sl 1	Visi (<i>Vission</i>); <i>Hope / Faith</i>	0.796	21.458	0.70	Valid
	Sl 2	Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>)	0.842	32.473		
	Sl 3	Arti (<i>meaning</i>)	0.836	29.169		
	Sl 4	Keanggotaan (<i>membership</i>)	0.809	23.117		
Work Engagement	We 1	semangat (<i>vigor</i>)	0.784	21.237	0.70	Valid
	We 2	dedikasi (<i>dedication</i>)	0.769	19.696		
	We 3	penyerapan (<i>absorption</i>)	0.796	23.993		
	We 4	keterlibatan emosional	0.787	23.730		
	We 5	keterlibatan kognitif	0.769	21.326		
	We 6	keterlibatan fisik	0.764	20.188		
Employee well-being	Ewb 1	Kesejahteraan ekonomis,	0.830	25.118	0.70	Valid
	Ewb 2	Kesejahteraan yang mendukung	0.861	37.348		
	Ewb 3	kesejahteraan pelayanan	0.848	30.083		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Spiritual Leadership	0.674	0.50
Work Engagement	0.606	0.50
Employee well-being	0.716	0.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Spiritual Leadership	0.892	0.70	Reliabel
Work Engagement	0.902	0.70	Reliabel
Employee well-being	0.883	0.70	Reliabel

Variabel Spiritual Leadership diukur menggunakan empat indikator reflektif, yaitu visi (SL1), cinta altruistik (SL2), arti (SL3), dan keanggotaan (SL4). Seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang tinggi, yaitu SL1 (0.796), SL2 (0.842), SL3 (0.836), dan SL4 (0.809), yang menunjukkan bahwa semua indikator tersebut valid dan secara signifikan merefleksikan konstruk Spiritual Leadership. Nilai Composite Reliability sebesar 0.892 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstruk ini, karena nilainya melebihi ambang batas 0.70. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.674 juga menunjukkan bahwa lebih dari 67% variansi dari masing-masing indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini, memenuhi kriteria validitas konvergen. Di antara keempat indikator, cinta altruistik (SL2) memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0.842, menunjukkan bahwa aspek cinta dan perhatian terhadap sesama menjadi komponen dominan dalam pembentukan persepsi personil terhadap kepemimpinan spiritual di lingkungan Polres Cirebon. Hal ini mencerminkan

bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya memainkan peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif.

Variabel Work Engagement diukur melalui enam indikator yang mencakup semangat (WE1), dedikasi (WE2), penyerapan (WE3), keterlibatan emosional (WE4), keterlibatan kognitif (WE5), dan keterlibatan fisik (WE6). Seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang tinggi, berkisar antara 0.764 hingga 0.796, yang menunjukkan bahwa semuanya valid dan berkontribusi kuat terhadap pembentukan konstruk Work Engagement. Nilai Composite Reliability sebesar 0.902 mengindikasikan bahwa instrumen ini sangat reliabel, dan nilai AVE sebesar 0.606 juga memenuhi syarat validitas konvergen. Hal ini berarti bahwa sekitar 60,6% variansi dari indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk keterlibatan kerja. Indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penyerapan (WE3) sebesar 0.796, yang menunjukkan bahwa kemampuan personil untuk sepenuhnya terlibat dan tenggelam dalam pekerjaan mereka merupakan aspek utama dalam membentuk tingkat keterlibatan kerja. Ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan personil untuk fokus dan merasa terhubung secara mendalam dengan tugas-tugas mereka.

Variabel Employee Well-being diukur menggunakan tiga indikator utama, yaitu kesejahteraan ekonomis (EWB1), kesejahteraan yang mendukung (EWB2), dan kesejahteraan pelayanan (EWB3). Ketiga indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu 0.830 untuk EWB1, 0.861 untuk EWB2, dan 0.848 untuk EWB3, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator tersebut valid. Dari sisi reliabilitas, nilai Composite Reliability sebesar 0.883 menunjukkan bahwa

instrumen pengukuran ini sangat andal, dan nilai AVE sebesar 0.716 menegaskan bahwa lebih dari 71% variansi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Employee Well-being, memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kesejahteraan yang mendukung (EWB2), dengan nilai outer loading sebesar 0.861. Hal ini menunjukkan bahwa aspek dukungan sosial, psikologis, dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor utama dalam membentuk persepsi kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu, menciptakan sistem pendukung di tempat kerja menjadi elemen penting dalam meningkatkan kesejahteraan personil kepolisian.

4.2.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel Spiritual Leadership, Work Engagement dan Employee well-being. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample	Mean of subsamples	Standart deviation	T-statistic	P-value	Hasil
H1 Spiritual Leadership -> Employee well-being	0.536	0.530	0.074	7.219	0.000	Positif signifikan

H2 Spiritual Leadership -> Work Engagement	0.857	0.855	0.029	29.977	0.000	Positif signifikan
H3 Work Engagement -> Employee well-being	0.336	0.339	0.072	4.666	0.000	Positif signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Berdasarkan hasil pengolahan data, pengaruh Spiritual Leadership terhadap Employee Well-being pada personil Polres Cirebon menunjukkan nilai original sample sebesar 0,536 dengan nilai P-value sebesar 0,000. Karena P-value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Spiritual Leadership dan Employee Well-being. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual yang dirasakan oleh personil, maka tingkat kesejahteraan mereka juga akan meningkat. Kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai spiritual seperti makna dalam pekerjaan, harapan, dan rasa kepercayaan terhadap pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kesejahteraan emosional maupun psikologis personil.

H2 : Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Work Engagement menunjukkan nilai original sample sebesar 0,857 dengan P-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat positif dan signifikan, karena nilai $P < 0,05$. Ini berarti bahwa Spiritual Leadership secara langsung mampu meningkatkan keterlibatan kerja personil. Semakin kuat kepemimpinan yang menekankan nilai spiritual, maka semakin tinggi pula tingkat antusiasme, dedikasi, dan peresapan personil terhadap pekerjaannya.

Dengan kata lain, pemimpin yang menginspirasi secara spiritual dapat membangun rasa keterlibatan yang lebih tinggi di kalangan anggotanya.

H3 : Pengaruh Work Engagement terhadap Employee Well-being menunjukkan nilai original sample sebesar 0,336 dengan P-value sebesar 0,000. Karena nilai P-value di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dengan kesejahteraan pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan personil dalam pekerjaan mereka, maka semakin baik pula tingkat kesejahteraan yang dirasakan. Keterlibatan kerja berperan penting dalam menciptakan rasa puas, bermakna, dan terpenuhi secara psikologis dalam pekerjaan sehari-hari, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kesejahteraan keseluruhan personil.

4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.982. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

Tabel 4. 9 Indirect Effect

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Spiritual Leadership terhadap Employee well-being melalui Work Engagement	4.553	0.000	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari personil Polres Cirebon, hubungan antara Spiritual Leadership terhadap Employee Well-being yang

dimediasi oleh Work Engagement menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 4.553. Nilai ini secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.982, yang menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Selain itu, nilai P-Value sebesar 0.000 memperkuat temuan tersebut karena berada jauh di bawah tingkat signifikansi 0.05. Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh positif dan signifikan Spiritual Leadership terhadap Employee Well-being melalui Work Engagement dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dimensi kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan dalam lingkungan Polres Cirebon, maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai, terutama apabila mereka memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Work Engagement berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut, menunjukkan bahwa rasa antusiasme, dedikasi, dan semangat dalam bekerja mampu memperbesar dampak positif dari gaya kepemimpinan spiritual terhadap kesejahteraan pegawai.

Oleh karena itu, penting bagi institusi Polres Cirebon untuk tidak hanya berfokus pada aspek struktural atau administratif, tetapi juga memperhatikan pendekatan spiritual dalam kepemimpinan yang dapat meningkatkan kualitas psikologis dan emosional pegawainya. Peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual serta penguatan keterlibatan kerja secara simultan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai secara menyeluruh.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1) Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Employee well-being

Hasil pengujian terhadap pengaruh Spiritual Leadership terhadap Employee well-being di lingkungan Polres Cirebon menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 7.219 lebih besar dari t-tabel sebesar 1.982, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.536 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan spiritual yang dirasakan oleh pegawai, maka kesejahteraan pegawai juga akan semakin meningkat secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Employee well-being dapat diterima dan terbukti valid secara statistik.

2) Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa pengaruh Spiritual Leadership terhadap Work Engagement memiliki nilai t-statistik sebesar 29.977 yang jauh melebihi nilai t-tabel 1.982, serta nilai p-value sebesar 0.000. Koefisien jalur sebesar 0.857 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan positif antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin tinggi penerapan nilai-nilai kepemimpinan spiritual oleh atasan, maka tingkat keterlibatan kerja

pegawai juga akan semakin tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement dapat diterima dan signifikan secara statistik.

3) Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee well-being

Analisis terhadap pengaruh Work Engagement terhadap Employee well-being menunjukkan nilai t-statistik sebesar $4.666 > t\text{-tabel } 1.982$ dan p-value sebesar 0.000, yang berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. Koefisien jalur sebesar 0.336 menunjukkan bahwa peningkatan dalam keterlibatan kerja pegawai berdampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Work Engagement berpengaruh positif terhadap Employee well-being dapat diterima dan dinyatakan valid. Hasil ini menegaskan pentingnya meningkatkan keterlibatan kerja untuk mencapai kesejahteraan pegawai yang lebih optimal.

4.2.5 R Square

Pengujian R-squared (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

Tabel 4. 10 R Square

Variabel	Nilai R-Square
Employee well-being	0.706
Work Engagements	0.733

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square pada penelitian ini, diperoleh bahwa variabel Employee Well-being memiliki nilai R-Square sebesar 0,706. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 70,6% variasi yang terjadi pada Employee Well-being dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, yaitu Spiritual Leadership dan Work Engagement sebagai variabel mediasi. Sementara itu, sisa sebesar 29,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berada di luar cakupan penelitian ini. Selanjutnya, nilai R-Square pada variabel Work Engagement sebesar 0,733 mengindikasikan bahwa sebesar 73,3% variasi dalam keterlibatan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh keberadaan kepemimpinan spiritual yang diterapkan di lingkungan Polres Cirebon. Sisa 26,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Tingginya nilai R-Square pada kedua variabel ini menggambarkan bahwa model yang digunakan cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Hal ini memperkuat bukti empiris bahwa Spiritual Leadership memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk keterlibatan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Dalam konteks personil Polres Cirebon, hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, memotivasi personil untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan, dan pada akhirnya mendorong terciptanya kesejahteraan yang lebih optimal dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Employee well-being

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), terdapat bukti yang kuat bahwa Spiritual Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai (employee well-being) di Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.536 dengan T-statistic sebesar 7.219, yang jauh lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa hubungan antara Spiritual Leadership dan Employee well-being adalah signifikan secara statistik.

Spiritual Leadership yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup nilai-nilai kepemimpinan yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang tanggung jawab sosial, spiritualitas dalam bekerja, serta pengembangan diri. Pada Polres Cirebon, seorang pemimpin yang menerapkan Spiritual Leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil kerja semata, tetapi juga pada kesejahteraan mental dan emosional personilnya. Pendekatan ini memberi dampak positif terhadap kesejahteraan pegawai, karena pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual mampu menciptakan lingkungan kerja yang penuh makna, yang pada gilirannya membantu personil untuk lebih memahami tujuan pekerjaan mereka serta memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi & Putra (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai spiritual dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Penelitian mereka menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap rasa terhubung dengan pekerjaan dan rekan kerja, serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan individu secara keseluruhan. Oleh karena itu, institusi kepolisian seperti Polres Cirebon perlu terus mendorong para pemimpin untuk mengintegrasikan aspek-aspek spiritual dalam gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, tidak hanya kinerja yang akan meningkat, tetapi kesejahteraan pegawai juga akan terjaga, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

4.3.2 Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), Spiritual Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement di Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.857, T-statistic sebesar 29.977 yang jauh lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang sangat rendah dibandingkan dengan batas signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa hubungan antara Spiritual Leadership dan Work Engagement sangat signifikan.

Spiritual Leadership dalam konteks penelitian ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat dan motivasi di kalangan personil, serta menciptakan lingkungan kerja yang mengedepankan nilai-nilai spiritual yang mendalam. Penerapan Spiritual Leadership yang efektif mampu meningkatkan rasa keterikatan personil terhadap tugas dan organisasi mereka, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Personil yang terlibat secara emosional

dan mental dalam pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk berprestasi, lebih peduli terhadap hasil kerjanya, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka.

Hal ini sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Avolio dan Gardner (2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi dengan memberikan arah yang jelas dan membangkitkan rasa tujuan dalam setiap tugas. Dalam konteks Polres Cirebon, Spiritual Leadership yang baik dapat membantu personil merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai dasar kepolisian dan menumbuhkan komitmen terhadap pelayanan masyarakat.

Peningkatan Work Engagement melalui Spiritual Leadership ini juga dapat memperkaya pengalaman kerja personil, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan kualitas kinerja mereka. Dalam penelitian sebelumnya oleh Kumar dan Mookerjee (2017), dijelaskan bahwa kepemimpinan yang memperhatikan aspek spiritual dapat menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang berkaitan dengan perasaan diberdayakan, lebih bertanggung jawab, dan lebih berfokus pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin kuat penerapan Spiritual Leadership, semakin besar kemungkinan personil akan terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas dan efektivitas operasional di Polres Cirebon.

4.3.3 Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee well-being

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui metode Partial Least Square (PLS), variabel Work Engagement terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee well-being pada personil Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.336, T-statistic sebesar 4.666 yang lebih besar dari T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan antara Work Engagement dan Employee well-being adalah signifikan secara statistik.

Work Engagement dalam penelitian ini merujuk pada tingkat keterlibatan dan komitmen personil dalam melaksanakan tugas mereka. Keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan semangat, energi, dan fokus yang dimiliki oleh personil dalam menjalankan tugas kepolisian. Ketika personil merasa terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk mengalami kesejahteraan yang lebih baik. Hal ini berkaitan dengan perasaan puas dan termotivasi dalam melaksanakan tugas yang mereka hadapi sehari-hari, serta perasaan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakker et al. (2008), yang menyatakan bahwa work engagement memiliki dampak positif terhadap kesejahteraan individu di tempat kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka, baik dari sisi emosional maupun kognitif, cenderung memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi karena mereka merasa lebih diberdayakan dan dihargai atas kontribusi mereka. Dalam konteks Kepolisian, work engagement yang tinggi tidak hanya

meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan kerja dan kesehatan mental personil.

Dengan adanya pengaruh positif yang signifikan antara Work Engagement dan Employee well-being, sangat penting bagi instansi kepolisian untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan personil, baik melalui pemberian tantangan yang menarik, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, maupun peningkatan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan personil, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dalam penegakan hukum.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Spiritual Leadership** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Employee well-being** pada personil Polres Cirebon. Hal ini menunjukkan bahwa Spiritual Leadership yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan personil kepolisian, melalui peningkatan pemahaman terhadap tantangan yang dihadapi serta pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Peningkatan Spiritual Leadership dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja personil dan memperkuat adaptasi terhadap perubahan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan mereka.
2. **Spiritual Leadership** juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Work Engagement**. Artinya, Spiritual Leadership yang baik dapat mendorong personil untuk lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka, karena mereka merasa lebih siap dan mampu dalam menghadapi tugas yang diberikan. Peningkatan dalam aspek-aspek spiritual kepemimpinan seperti pelatihan dan pengalaman dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan personil, yang pada gilirannya akan meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan.

3. **Work Engagement** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Employee well-being** pada personil Polres Cirebon. Keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, baik secara emosional maupun kognitif, berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan personil kepolisian. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan personil tidak hanya meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan kesehatan mental mereka. Dengan demikian, organisasi kepolisian perlu fokus pada peningkatan keterlibatan kerja untuk memaksimalkan kesejahteraan personil.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Polres Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Manajer di Polres Cirebon perlu meningkatkan pengembangan kepemimpinan berbasis spiritual dengan memberikan pelatihan yang mengedepankan nilai-nilai etika dan integritas. Pemimpin yang memiliki kapasitas spiritual yang kuat dapat membantu personil merasa lebih siap dan bahagia dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mereka. Selain itu, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan memberikan kesempatan untuk berbagi pengalaman melalui mentoring dapat memperkuat hubungan emosional personil dengan pekerjaan.
2. Manajer harus memastikan bahwa pemimpin di Polres Cirebon dapat menginspirasi personil melalui nilai-nilai spiritual yang menghubungkan

mereka dengan tujuan pekerjaan. Kepemimpinan yang berbasis spiritual dapat meningkatkan rasa keterlibatan personil dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memberikan pengakuan, tantangan yang bermakna, serta peluang bagi personil untuk berkembang dalam aspek spiritual dan profesional agar keterlibatan kerja mereka meningkat.

3. Untuk meningkatkan kesejahteraan personil, manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan kerja yang tinggi, dengan memberikan tantangan yang menarik, penghargaan atas kontribusi, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Program-program kesejahteraan yang mengurangi stres dan memfasilitasi pengembangan pribadi akan meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan personil secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menjadi salah satu faktor penelitian ini kurang sempurna sehingga bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini. Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Keterbatasan jumlah responden yang hanya 201 orang menyebabkan respon yang di dapatkan kurang menggambarkan kenyataan yang sesungguhnya.
2. Responden memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dikarenakan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

5.4 Agenda penelitian mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan promosi, pelatihan, kepemimpinan dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., Magallanes, T., Foronda, G. S. L., & Encarnacion, M. J. (2020). Employees' workplace well-being and work engagement of divine word colleges' employees in Ilocos region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(2), 70–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.623>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Bajaj, B., Gupta, R., & Sengupta, S. (2018). Emotional Stability and Self-Esteem as Mediators Between Mindfulness and Happiness. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/doi:10.1007/s10902-018-0046-4>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008a). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008b). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Burkhart, L., Solari-Twadell, P. A., & Haas, S. (2008). Addressing Spiritual Leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 38(1), 33–39. <https://doi.org/10.1097/01.nna.0000295629.95592.78>
- Chang, C. L., & Arisanti, I. (2022). How does Spiritual Leadership Influences Employee Well-Being? Findings from PLS-SEM and FsQCA. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1358–1374. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-09>
- Diana, & Maridi M. Dirdjo. (2022). Hubungan Kepemimpinan Spiritual (Leadership Spirituallity) dengan Kinerja Perawat dengan Kinerja Perawat: Literature Review. *Borneo Student Research*, 2.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.

- Fry, L. W. (2003a). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2003b). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. J., & Ph, D. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. *2006 Gallup Leadership Summit*, 76549(254), 1–24. <https://doi.org/spi>
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In *In Albrecht, S. Handbook of employee engagement*, pp. (pp. 264–271).
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hunsaker, W. D. (2021). Spiritual leadership and work–family conflict: mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, 50(1), 143–158. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0143>
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01755-3>
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kun, A., & Gadancz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412. <https://doi.org/10.3892/br.2016.748>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(June), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. 208. <https://www.moodypublishers.com/mpimages/Marketing/WEBResources/ProductExcerpts/9780802496645-TOC-CH1.pdf>

- Sandra, D., & Nandram, S. (2020). Driving organizational entrainment through spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(4), 316–332. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1585280>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. B. (2011). Work Engagement : What do we know ? *International OHP Workshop, December*, 1–60.
- Sonnentag, S. (2008). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2003), 518–528.
- Ulil Anshar, R., & Setiyono, J. (2020). Tugas dan Fungsi Polisi Sebagai Penegak Hukum dalam Perspektif Pancasila. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 2(3), 359–372.
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(4), 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>
- Zou, W., Zeng, Y., Peng, Q., Xin, Y., Chen, J., & Houghton, J. D. (2020). The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1432–1442. <https://doi.org/10.1111/jonm.13106>

