

***PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN
EMPLOYEE EMPOWERMENT DALAM PERAN
SPIRITUAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA***



**Disusun oleh :
DWANDA ALDE PRASETYO
20402400400**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS**

***PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN EMPLOYEE
EMPOWERMENT DALAM PERAN SPIRITUAL LEADERSHIP
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA***

Disusun oleh:
DWANDA ALDE PRASETYO
20402400400

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



Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Prof. Dr. Widodo, SE, MSi, is written over a white rectangular background. The signature is stylized and cursive.

Prof. Dr. Widodo, SE, MSi
NIK. 210499045

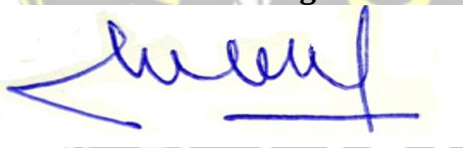
LEMBAR PENGUJIAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN
EMPLOYEE EMPOWERMENT DALAM PERAN
SPIRITUAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun oleh:
DWANDA ALDE PRASETYO
20402400400

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

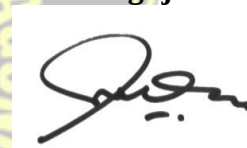
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



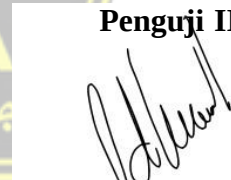
Prof. Dr. Widodo, SE, MSi
NIK. 210499045

Penguji I



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK. 210491023

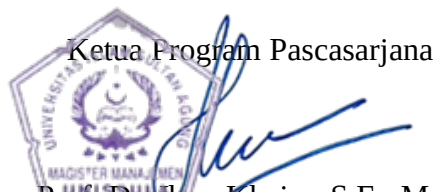
Penguji II



Dr. Ardian Adhiatma, SE., M.M.
NIK. 210499042

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

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

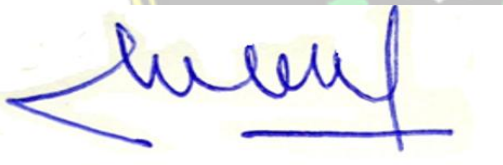
Nama : Dwanda Alde Prasetyo
NIM : 20402400400
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Perceived Organizational Support dan Employee Empowerment dalam Peran Spiritual Leadership terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Agustus 2025

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Widodo, SE, MSi
NIK. 210499045



Dwanda Alde Prasetyo
20402400400

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dwanda Alde Prasetyo
NIM : 20402400400
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Perceived Organizational Support dan Employee Empowerment dalam Peran Spiritual Leadership terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia* Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Agustus 2025
Yang menyatakan



Dwanda Alde Prasetyo
20402400400

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Employee Empowerment* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Jenis penelitian ini termasuk *explanatory research*, yang bertujuan untuk menguji hipotesis sekaligus memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara, dengan instrumen berupa angket yang diukur menggunakan skala Likert 1–5, sehingga memungkinkan diperoleh data yang lengkap, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Populasi penelitian mencakup seluruh 203 karyawan SDM di kantor tersebut, sedangkan sampel sebanyak 150 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria pengalaman kerja minimal 5 tahun, status pegawai tetap, dan beragama Islam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, dan *Spiritual Leadership* juga berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support*. Selain itu, *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, dan *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Empowerment*. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan spiritual, dukungan organisasi, dan pemberdayaan karyawan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja SDM, serta memberikan dasar teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen SDM di lingkungan organisasi.

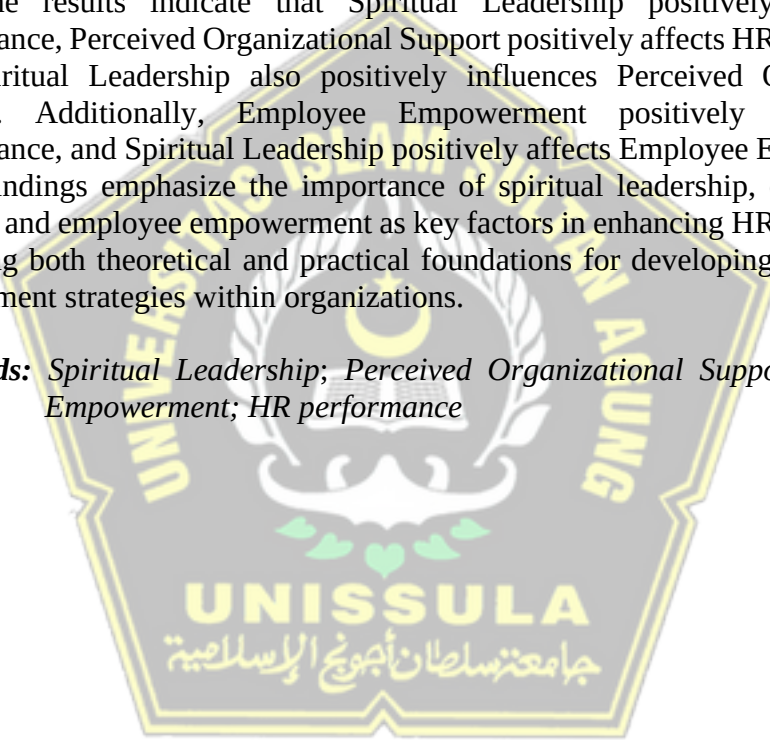
Kata kunci: *Spiritual Leadership*; *Perceived Organizational Support*; *Employee Empowerment*; Kinerja SDM

ABSTRACT

This study aims to analyze and empirically test the influence of Spiritual Leadership, Perceived Organizational Support (POS), and Employee Empowerment on human resource (HR) performance at the Tanjung Emas Type Madya Customs and Excise Supervision and Service Office. This research is classified as *explanatory research*, intended to test hypotheses and strengthen the theoretical foundation of the study. Data were collected through questionnaires and interviews, using instruments measured on a 1–5 Likert scale, allowing for complete, accurate, and scientifically accountable data. The population consisted of all 203 HR employees at the office, while a sample of 150 respondents was selected using purposive sampling based on the criteria of a minimum of five years of work experience, permanent employee status, and being Muslim.

The results indicate that Spiritual Leadership positively affects HR performance, Perceived Organizational Support positively affects HR performance, and Spiritual Leadership also positively influences Perceived Organizational Support. Additionally, Employee Empowerment positively impacts HR performance, and Spiritual Leadership positively affects Employee Empowerment. These findings emphasize the importance of spiritual leadership, organizational support, and employee empowerment as key factors in enhancing HR performance, providing both theoretical and practical foundations for developing effective HR management strategies within organizations.

Keywords: *Spiritual Leadership; Perceived Organizational Support; Employee Empowerment; HR performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Perceived Organizational Support dan Employee Empowerment dalam Peran Spiritual Leadership terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Widodo, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Orang Tua yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Istri tercinta Matien Islami, S.T., M.T. yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.

7. Kepada anak tersayang, Keinarra Demas Shayna yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis

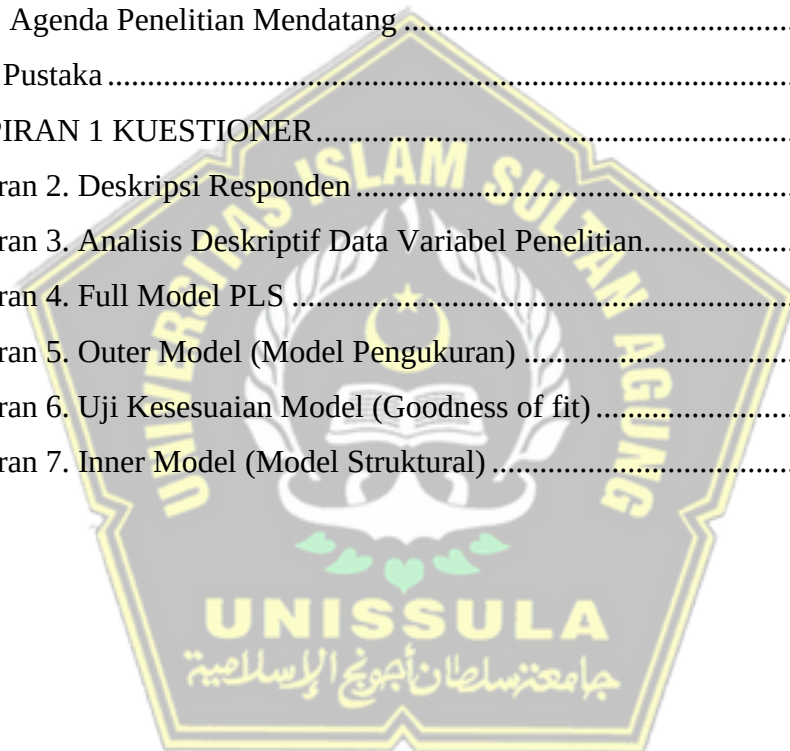


Dwanda Alde Prasetyo
20402400400

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	6
KATA PENGANTAR	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	1
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	1
2.2. Spiritual Leadership	3
2.3. Perceived Organizational Support (POS)	5
2.4. Employee Empowerment.....	9
2.5. Model Empirik Penelitian	12
BAB III METODE PENELITIAN	13
3.1. Jenis Penelitian.....	13
3.2. Sumber Data.....	13
3.3. Metode Pengumpulan Data	14
3.4. Populasi dan Sampel	14
3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	16
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	25
4.1. Deskripsi Responden.....	25
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	28

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	31
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	40
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
BAB V PENUTUP.....		56
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	56
5.2.	Implikasi Teoritis	58
5.3.	Implikasi Praktis	59
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	60
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	61
Daftar Pustaka		63
LAMPIRAN 1 KUESTIONER.....		69
Lampiran 2. Deskripsi Responden		73
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		74
Lampiran 4. Full Model PLS		75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		79
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang semakin kompetitif menuntut organisasi dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja SDM yang optimal sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing perusahaan. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai memainkan peran vital dalam mengawasi serta memfasilitasi ekspor dan impor. Sebagai fasilitator perdagangan dan pembantu industri, lembaga ini berupaya memajukan ekonomi nasional melalui kegiatan ekspor dan impor. Selain itu, Bea Cukai bertindak sebagai pelindung masyarakat, melindungi mereka dari barang-barang ilegal dan berbahaya dengan melakukan pengawasan ketat di perbatasan dan perairan Indonesia.

Bea Cukai turut berkontribusi pada penerimaan negara melalui sektor kepabeanan dan cukai. Pendapatan negara berasal dari tiga sumber utama: pertama adalah pajak yang mencakup bea dan cukai; kedua adalah penerimaan negara bukan pajak (PNBP), yang berasal dari berbagai sumber seperti pemanfaatan sumber daya alam dan pengelolaan barang milik negara; dan ketiga adalah pendapatan dari hibah. Dalam memenuhi tugas pokok dan fungsinya, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas membutuhkan pemimpin yang mampu mengawal dan mendampingi SDM yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Salah satu pendekatan yang mulai

mendapat perhatian adalah penerapan kepemimpinan Islami yang dinilai memiliki nilai-nilai etis dan moral yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Para pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi dan arahan serta menumbuhkan sikap dan perilaku positif di antara seluruh anggota organisasi (Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020). Menurut (L. W. Fry, 2003a) kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memfasilitasi proses transformasi organisasi pembelajar dalam memperoleh kesuksesan yang berkelanjutan. Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mental dan kesehatan mental pengikutnya (Nurhidayati et al., 2020). Kepemimpinan spiritual dapat memperkuat kekuatan mental karyawan, memiliki efek unik dalam mengatasi masalah spiritual seperti kekosongan spiritual, kehilangan iman dan gangguan nilai (Xinyu & Zhihua, 2020).

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengubah perspektif seseorang, hal ini membutuhkan tingkat keingintahuan, pikiran terbuka, pertanyaan terus menerus dan refleksi teratur (Zsolnai & Illes, 2017). Proses memahami dan menghadapi diri sendiri, bertanggung jawab atas pikiran, perasaan, emosi, dan tindakannya sendiri, seseorang membutuhkan tingkat kesadaran di mana seseorang mengalami kesatuan dengan semua yang hidup melalui cinta dan kasih sayang dan kekuatan kreativitas (Zsolnai & Illes, 2017). Spiritualitas muncul sebagai prasyarat dari proses ini dan sumber kreativitas menciptakan pengalaman keterikatan (*engagement*) dan keutuhan (Zsolnai & Illes, 2017).

Penelitian yang meneliti peran Kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM masih banyak menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah penelitian yang

menyatakan bahwa ***kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja*** organisasi secara langsung (Supriyanto et al., 2019). Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa ***kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja*** (Xinyu & Zhihua, 2020). Sehingga dalam penelitian ini *employee empowerment* dan *Perceived Organizational Support* diajukan sebagai pemediasi.

Pemberdayaan karyawan, di sisi lain, melibatkan proses memberikan karyawan lebih banyak wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan (Nyoman Rasmen et al., 2021). Hal ini mendorong karyawan untuk lebih proaktif, mengambil inisiatif, dan merasa lebih dihargai dalam organisasi (Islam et al., 2018a). Saat karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka (Baird et al., 2020a). SDM yang merasa diberdayakan mereka merasa mendapatkan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan diberikan kepercayaan untuk menjalankan peran mereka dengan sebaik-baiknya, dan sebagai imbalannya, mereka juga mengharapkan hal yang sama dari orang lain di perusahaan (Monje Amor et al., 2021).

Sedangkan dukungan organisasi mengacu pada sumber daya, kebijakan, dan prosedur yang diberikan oleh organisasi untuk mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Albalawi et al., 2019). Dukungan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari lingkungan kerja yang kondusif hingga kebijakan yang mendorong pengembangan profesional dan pribadi (Syafitri Andra et al., 2022). *Perceived Organizational Support* (POS) adalah sejauh mana karyawan merasa

bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perceived Organizational Support (POS) umumnya dianggap sebagai kontribusi organisasi dalam menciptakan dinamika timbal balik yang positif dengan karyawan, di mana karyawan cenderung bekerja lebih baik sebagai balasan atas penghargaan dan perlakuan baik yang mereka terima (Albalawi et al., 2019).

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah “ Bagaimanakah peran *Perceived Organizational Support* (POS) dan *employee empowerment* dalam hubungan *Spiritual Leadership* terhadap kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas?”. Pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)?
- 2) Bagaimana pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership* terhadap *employee empowerment*?
- 3) Bagaimana pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* dan *employee empowerment* terhadap kinerja SDM?
- 4) Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja SDM?
- 5) Bagaimana pengaruh *employee empowerment* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *employee empowerment* terhadap kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebagaimana berikut :

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)?
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership* terhadap *employee empowerment*?
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* dan *employee empowerment* terhadap kinerja SDM?
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership* terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan akan *Spiritual Leadership* terhadap *employee empowerment*?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoritis untuk berkontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *employee*

empowerment terhadap kinerja SDM, dan dapat digunakan sebagai metode alternatif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas serta dapat menjadi salah satu referensi dalam penelitian lainnya.

- 2) Manfaat praktis untuk dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi organisasi dan variabel-variabel lain yang bisa menjadi penguat serta dapat digunakan praktisi terkait dalam menyusun kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al., 2019), kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al., 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018a).

Tidak sedikit penelitian tentang indikasi positif kinerja sumber daya manusia yang telah dilakukan seperti sumber yang diungkapkan (Muda et al., 2017), kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya didukung pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimilikinya, begitu juga yang diungkapkan oleh Mangkunegaran 2012 dalam (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018b), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kinerja menurut (Shields et al., 2015) adalah proses penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek / standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa kinerja suatu organisasi terkait dengan sejauh mana organisasi mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil dari proses kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab

masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Choi, 2020).

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al., 2019), kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al., 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018a).

Untuk memudahkan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia peneliti akan mengadopsi Indikator antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan perlunya pengawasan (Sudiantha et al., 2017) yaitu:

- 1) Kualitas. Indikator ini akan mengukur apakah hasil kerja yang dicapai dapat sesuai target atau harapan organisasi,
- 2) Kuantitas. Untuk mengetahui seberapa banyak hasil kerja yang dapat diperoleh sesuai target kinerja,
- 3) Perlunya Pengawasan. Untuk melihat seberapa perlu pegawai perlu diawasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan yang terakhir
- 4) Pengaruh Interpersonal. Untuk mengukur apakah pegawai dapat mendapatkan rasa nyaman, bangga dan keinginan bekerja sama dengan pegawai lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan hasil dari penggabungan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman SDM yang dipengaruhi oleh kolaborasi antar sesama pegawai serta kerjasama dengan pimpinan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan

adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan Pengaruh Interpersonal (Sudiantha et al., 2017).

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, 2003b). *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 rohaniyah, 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-menyaling (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.

Spiritual leadership dapat menjadi sumber kekuatan dan ketahanan, menciptakan tempat kerja yang lebih baik (Hunsaker, 2019). Kepemimpinan secara signifikan terkait dengan tingkat ketegangan kerja yang lebih rendah dan tingkat dukungan sosial yang lebih tinggi di antara SDM (Taqwa et al., 2021). Dengan memberikan kepemimpinan, menawarkan dukungan dan strategi menuju lingkungan kerja yang sehat, pemimpin dapat menahan efek beban kerja yang merugikan di antara staf (Backman et al., 2016).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap, 2016; Jumaing et al., 2017; Kuncoro & Putra, 2020). Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Xinyu & Zhihua, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja.

H1 : Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik Kinerja SDM

2.3. *Perceived Organizational Support (POS)*

Istilah *perceived organizational support* (POS) adalah sebuah teori dalam literatur keperilakuan yang menjelaskan peran persepsi karyawan terhadap hubungan mereka dengan organisasi (Ridwan et al., 2020). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan membentuk sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut (Linda Rhoades et al., 2001). Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) *perceived organizational support* atau dukungan organisasi persepsian adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sikap yang ditunjukkan oleh organisasi menjadi stimulus yang dirasakan oleh karyawan, sehingga membentuk persepsi mereka mengenai dukungan organisasi (Janssen, 2005).

Perceived organizational support (POS) merupakan sikap atau perlakuan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang berfungsi sebagai stimulus bagi karyawan untuk menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki aspek penting dalam perusahaan, mengacu pada pandangan karyawan bahwa tempat kerja mereka memiliki kepedulian terhadap mereka (Aselage & Eisenberger, 2003).

Menurut (Wen et al., 2019) dukungan organisasi yang dipersepsikan mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai dan berkontribusi pada kesejahteraan mereka. (Caesens et al., 2016) menyatakan bahwa

dukungan organisasi yang dipersepsikan adalah keyakinan terhadap dukungan organisasi yang berhubungan dengan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan berdasarkan kontribusi individu kepada perusahaan. (Syafitri Andra et al., 2022) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh setiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi.

Tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *perceived organizational support* meliputi keadilan, dukungan dari atasan, serta penghargaan organisasi dan kondisi kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sedangkan menurut (Aselage & Eisenberger, 2003) persepsi dukungan organisasi terdiri dari beberapa dimensi:

1. Penghargaan. Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap usaha karyawan, seperti perhatian, gaji, promosi, dan akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara maksimal.
2. Pengembangan. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk promosi.
3. Kondisi kerja. Keadaan lingkungan kerja.
4. Peduli dengan kesejahteraan karyawan. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, mendengarkan masukan atau keluhan mereka, serta minat terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, menunjukkan kepedulian organisasi terhadap karyawan.

Sehingga *Perceived organizational support* (POS) disimpulkan sebagai sikap atau perlakuan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang berfungsi sebagai stimulus bagi karyawan untuk menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pengukuran

Perceived organizational support (POS) menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Aselage & Eisenberger, 2003) yaitu Penghargaan, Pengembangan, Kondisi kejadian kepedulian dengan kesejahteraan karyawan.

Perceived organizational support (POS) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Astuti & Udin, 2020; Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Potipiroon & Faerman, 2020; Ridwan et al., 2020; Tjahjono et al., 2020).

Ketika personil merasa didukung oleh organisasi mereka, mereka cenderung memiliki sumber daya emosional dan praktis yang lebih baik untuk mengatasi stres kerja (Syafitri Andra et al., 2022). Dukungan ini dapat berupa bimbingan dari atasan, akses ke pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan (Caesens et al., 2017).

Berdasarkan kajian pustaka dan riset-riset sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Semakin tinggi *perceived organizational support* (POS) akan semakin tinggi Kinerja SDM

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) (Arshad & Saleem, 2024). Siriattakul et al (2021) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam organisasi, dengan nilai-nilai seperti altruisme, visi, dan harapan, mendorong karyawan merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi,

sehingga meningkatkan rasa keterikatan dan kepercayaan mereka terhadap perusahaan. Susilo (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang mengedepankan prinsip-prinsip spiritual dapat meningkatkan dukungan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa lebih didukung ketika mereka melihat pemimpin yang berkomitmen pada nilai-nilai spiritual dan moral yang tinggi.

Baykal & Zehir (2016) menyoroti bahwa *Spiritual Leadership* berperan penting dalam membentuk POS, di mana kepemimpinan yang berfokus pada kesejahteraan spiritual karyawan menciptakan iklim kerja yang kondusif. (Abbas & Shyaa, 2019) juga menemukan bahwa *Spiritual Leadership* berkontribusi positif terhadap peningkatan POS, dengan karyawan merasa lebih didukung secara emosional dan profesional, karena organisasi menunjukkan perhatian terhadap pengembangan pribadi dan spiritual mereka.

Abbas & Shyaa (2019) menegaskan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan *Perceived Organizational Support*. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan spiritual cenderung merasa lebih didukung, dihargai, dan diperhatikan oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Berdasar riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik *perceived organizational support* (POS)

2.4. *Employee Empowerment*

Employee Empowerment atau pemberdayaan karyawan berarti berbagi kekuasaan dengan atau memindahkan kekuasaan kepada mereka yang melakukan pekerjaan (Ratri Nugrahaningsih, 2021). Pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai seperangkat dimensi yang mencirikan interaksi lingkungan dengan orang-orang di dalamnya sehingga mendorong mereka mengambil inisiatif untuk meningkatkan proses dan mengambil tindakan (Islam et al., 2018b).

Pemberdayaan Karyawan didefinisikan sebagai proses memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi (Al-Dmour et al., 2018). Pemberdayaan Karyawan digambarkan sebagai partisipasi penuh pekerja dan pemimpin dalam pengambilan keputusan; mengejar visi dan tujuan bersama melalui upaya tim, motivasi diri yang berkembang melalui pemahaman penuh tentang tanggung jawab dan wewenang yang sepadan dengan tanggung jawab tersebut (Baird et al., 2020b).

Pemberdayaan Karyawan didefinisikan sebagai seperangkat dimensi yang mencirikan interaksi lingkungan dengan orang-orang di dalamnya sehingga mendorong mereka mengambil inisiatif untuk meningkatkan proses dan mengambil Tindakan (Odero & Oseno, 2019). Dimensi Pemberdayaan Karyawan (Herrenkohl et al., 1999) adalah :

1. Visi bersama. Pencapaian tujuan mengacu pada perasaan karyawan yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dan perasaan komitmen terhadap organisasi.
2. mengalami struktur organisasi dan tata kelola yang mendukung.

3. tanggung jawab untuk pengetahuan dan pembelajaran. Perubahan yang terlibat
4. pengakuan institusional.

Indikator Pemberdayaan Karyawan yang digunakan adalah *Employee training*, *Employee suggestions*, dan *Skill development* (Jocelyne & Kariuki, 2020).

Sehingga pemberdayaan Karyawan disimpulkan sebagai proses untuk memaksimalkan sumbangan yang diberikan oleh karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Indikator Pemberdayaan Karyawan yang digunakan adalah *Employee training*, *Employee suggestions*, dan *Skill development* (Jocelyne & Kariuki, 2020).

Pemberdayaan karyawan merupakan proses penyediaan unsur unsur yang dapat menguatkan kontribusi karyawan demi kinerja demi meraih tujuan di masa mendatang. Dengan demikian, karyawan akan memiliki rasa saling percaya antara satu sama lain, berani mengambil risiko, dan lebih tepat dalam mengambil keputusan (Saleem et al., 2019). Pemberdayaan karyawan mencerminkan sejauh mana pemberi kerja mengizinkan atau mendorong karyawan untuk berbagi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi dan dorongan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka sepenuhnya dan dengan demikian mengarah pada kinerja yang lebih besar (Dabo & Ndan, 2018).

Pemberdayaan karyawan berdampak pada kinerja karyawan pada beberapa konsekuensi perilaku, yaitu peningkatan potensi kelompok, peningkatan rasa bermaknaan, dll (Bose & Emirates, 2018). Perusahaan perlu memperhatikan tingkat pemberdayaan karyawan yang berkembang karena kontribusi mereka dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, bisnis,

meningkatkan pendapatan dan efektivitas organisasi (Jocelyne & Kariuki, 2020). Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja (Odero & Oseno, 2019). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Semakin baik pemberdayaan SDM akan semakin baik Kinerja SDM

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu upaya untuk mendorong karyawan untuk berkontribusi optimal bagi perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman (Kadhim et al., 2018). Kepemimpinan berkontribusi pada pemberdayaan dengan memaksimalkan peran pemimpin untuk menjadi menjadi katalis, fasilitator, pelatih, dan pengembang karyawan daripada sekadar berperan sebagai kekuatan pengambilan keputusan (Dabo & Ndan, 2018).

Hasil penelitian menyatakan bahwa pemimpin membuat keputusan yang efektif dalam memberdayakan karyawan di organisasi publik Nigeria (Bhatti et al., 2019). Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif pada pemberdayaan karyawan (Yildirim & Naktiyok, 2017). Gaya kepemimpinan ditemukan memiliki hubungan positif dengan pemberdayaan karyawan di industri ritel Malaysia (Islam et al., 2018b).

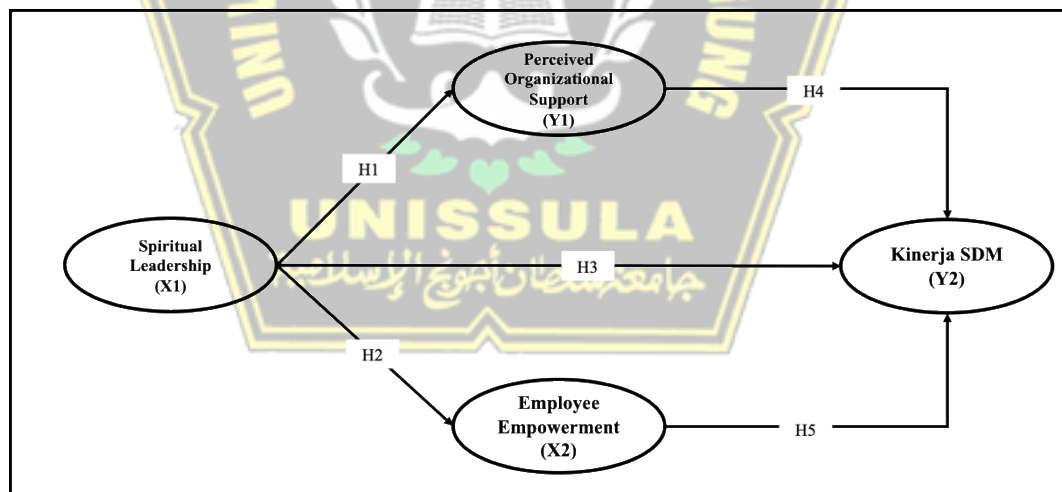
Pemimpin spiritual berpotensi menciptakan budaya kerja yang mendukung dan memahami nilai-nilai keagamaan, penghormatan terhadap praktik-praktik keagamaan, dan penciptaan lingkungan yang memperkuat ikatan sosial melalui nilai-nilai spiritual (Yang & Fry, 2018). Pemimpin spiritual dapat memberikan ruang dan waktu bagi para tenaga kesehatan perempuan untuk merenung, berdoa, atau bermeditasi sehingga membantu mengelola stres dan meningkatkan

kesejahteraan psikologis (Chen et al., 2019). Berdasarkan riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Semakin baik spiritual leadership akan semakin baik pemberdayaan karyawan

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empiric sebagai dasar penelitian dalam gambar 2.1. Gambar 2.1 menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi tentang kepemimpinan Islam, dapat berpotensi untuk meningkatkan *perceived organizational support* (POS) dan pemberdayaan karyawan, serta mendorong peningkatan kinerja SDM.



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan tujuan untuk membenarkan atau memperkuat teori yang digunakan sebagai pijakan. Sehubungan dengan hal di atas, jenis penelitian yang digunakan adalah "*explanatory research*", yang artinya adalah penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis dan mengandung uraian yang berisi deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antara variabel (Syahrums & Salim, 2012a).

3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek tulisan (Syahrums & Salim, 2012b), dan diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *Spiritual leadership*, *perceived organizational support* (POS), *employee empowerment*, dan kinerja SDM.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Syahrums & Salim, 2012b). Data ini dapat diperoleh dari majalah, laporan

tertulis dari instansi terkait, dan literatur yang relevan dengan penelitian yang dilakukan meliputi: data jumlah karyawan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan lain-lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan cara kuesioner dan wawancara berpotensi mendapatkan data yang lengkap dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kebenaran ilmiahnya. Instrumen yang digunakan berupa angket dan kuesioner yang diukur menggunakan skala *likert*. Skala likert merupakan skala yang biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial” (Syahrums & Salim, 2012b). Dalam penelitian ini, jenis instrumen angket atau kuesioner yang digunakan adalah pemberian skor sebagaimana berikut ini :

1. STS : Sangat Tidak Setuju : skor 1
2. TS : Tidak Setuju : skor 2
3. CS : Cukup Setuju : skor 3
4. S : Setuju : skor 4
5. SS : Sangat Setuju : skor 5

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

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah seperangkat semua kemungkinan orang atau benda dan elemen yang menjadi ukuran kesimpulan (Syahrums & Salim, 2012b). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 203 karyawan.

3.4.2. Sampel

Dalam menentukan sampel populasi, penelitian ini menggunakan tehnik sampling sensus yaitu dimana seluruh populasi merupakan sampel sejumlah 0000. Menurut Hair et al., (2014) ukuran sampel sebaiknya berjumlah minimal 100. Dalam menentukan jumlah sampel yang representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Augusti, 2005). Jumlah sampel minimal adalah paling tidak lima kali lebih banyak dari jumlah seluruh item pertanyaan dalam kuestioner yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Penelitian ini memiliki 15 item pertanyaan sehingga ukuran sampel minimal sejumlah $15 \times 10 = 150$ sampel.

Responden pada penelitian ini adalah 150 SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang dipilih sebagai lokasi penelitian untuk memudahkan penulis memperoleh data. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. Pengalaman minimal 5 tahun bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas

2. Sudah berstatus sebagai pegawai tetap.
3. Beragama Islam

Dalam pengumpulan data, Peneliti menyebar kuestionaire dengan memanfaatkan google form yang dikirimkan langsung ke responden, sampai jumlah 150 responden terpenuhi.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Adapun ikhtisar definisi operasional, indicator dan skala pengukuran dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *Spiritual leadership*, *perceived organizational support* (POS), *employee empowerment*, dan kinerja SDM ditampilkan dalam table 3.2 berikut :

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Defenisi operasional	Indikator	Sumber
1	Spiritual Leadership dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.	1. Hope / Faith; 2. Cinta altruistik (altruistic love); 3. Arti (meaning); 4. Keanggotaan (membership)	(Fry, 2003b)
2	Sehingga <i>Perceived organizational support</i> (POS) disimpulkan sebagai sikap atau perlakuan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang berfungsi sebagai stimulus bagi karyawan untuk menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.	1. Penghargaan, 2. Pengembangan, 3. Kondisi kerja 4. kepedulian dengan kesejahteraan karyawan.	(Aselage & Eisenberger, 2003) (Ismail et al., 2021)

3	<i>Employee Empowerment</i> disimpulkan sebagai proses untuk memaksimalkan sumbangan yang diberikan oleh karyawan terhadap kesuksesan organisasi.	1. <i>Employee training</i> , 2. <i>Employee suggestions</i> , 3. <i>Skill development</i>	(Jocelyne & Kariuki, 2020)
4	Kinerja Sumber Daya Manusia Hasil dari penggabungan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman SDM yang dipengaruhi oleh kolaborasi antar sesama pegawai serta kerjasama dengan pimpinan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	1. kualitas, 2. kuantitas, 3. ketepatan waktu 4. Pengaruh Interpersonal	(Sudiantha et al., 2017).

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis data merupakan sebuah proses penyederhanaan data menjadi bentuk yang lebih mudah dibaca dan dapat diinterpretasi. Sebelum menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian, peneliti pertama-tama akan mendeskripsikan setiap variabel penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diproses dengan cara yang disajikan berdasarkan prinsip statistik deskriptif. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen dan tiga variabel terikat. Variabel independen yaitu variabel kepemimpinan Islami (x1); dan tiga variabel dependent yaitu *employee creativity* (y1); *employee empowerment* (y2); dan Kinerja SDM (y3).

3.6.2. Pengujian Hipotesis

Analisis data untuk membuktikan hypothesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan metode analisis yang

sangat kuat karena tidak menganggap bahwa data harus diukur dengan pengukuran skala tertentu, dapat diterapkan untuk semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak boleh besar. (Syahrums & Salim, 2012b), jumlah sampel yang diperlukan untuk model PLS dapat dilakukan di bawah 100 dan di atas 200. PLS adalah software yang bertujuan untuk membantu peneliti dalam memperoleh variabel laten untuk tujuan prediktif. Variabel laten dalam model merupakan agregat linier dari indikatornya. Perkiraan berat untuk menghasilkan nilai variabel laten diperoleh dari spesifikasi model internal dan luar yaitu model struktur yang menghubungkan indikator (variabel manifes) dengan konstruksinya (variabel laten).

1. Estimasi parameter yang diperoleh melalui PLS termasuk tiga (3) kategori, yaitu: *Weight estimate* untuk menghasilkan skor variabel laten.
2. Menggambarkan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan block indikatornya (*loading*).
3. Terkait dengan *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

PLS menggunakan iterasi tiga tahap untuk mendapatkan ketiga estimasi tersebut, dan dalam setiap tahap iterasi akan menghasilkan nilai estimasi tertentu. Tahap pertama akan menghasilkan *weight estimate*; tahap kedua akan menghasilkan estimasi *inner* model dan juga *outer* model; dan kemudian tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi konstanta. Adapun langkah-langkah pengujian model penelitian empiris berdasarkan PLS adalah sebagai berikut:

1. Spesisifikasi model, yaitu membuat analisis jalur hubungan antar variabel
2. *Outer model*, Langkah ini mendefinisikan setiap karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya yang merupakan *relationship specification* antara variabel laten dengan indikatornya (*measurement model*). Block dengan indikator reflektif dapat ditulis dengan persamaan:
 - a. Uji validitas dan reliabilitas, pada pengukuran validitas dan realibilitas ini indikator refleksif dinilai berdasarkan hasil dari uji *convergent* dan *discriminant validity* yang diperoleh dari indikatornya dan *composite reliability* untuk menilai *block* indikatornya.
 - 1) *Convergent validity*. Model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score*, dalam hal ini refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Akantetapi dalam penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* sebesar 0,5 - 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).
 - 2) *Discriminant validity*. Model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada block mereka yang lebih baik dibandingkan ukuran block lainnya.
 - b. Nilai AVE (*average variance extracted*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance*

extracted ($\sqrt{AVE}$) masing masing konstruk dengan korelasi antara konstruk yang ada dalam model. Apabila nilai $\sqrt{AVE}$ dari setiap konstruk memiliki nilai lebih besar dari korelasi antara konstruk yang ada dalam model, maka model tersebut dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite reliability*. Penilaian block indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dilakukan dengan menggunakan dua jenis ukuran, yaitu konsistensi internal yang dibandingkan dengan *Cronbach alpha*. Ukuran ini tidak mengasumsikan kesetaraan atau *equivalen* antar pengukuran tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator diberikan bobot yang sama, sehingga *Cronbach alpha* akan cenderung *lower bound estimasi reliability*, sementara *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

3. *Inner model*, adalah merupakan spesifikasi dari hubungan antara variabel laten (*structural model*). *Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model *inner model* yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_2 \eta_1$$

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 *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat 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 relevante* 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 relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

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

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.

3.6.3. Uji t

Uji t dalam penelitian ini dilakukan untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang dihipotesiskan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis penelitian.
- b. Menentukan kriteria pengujian dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 dan t-tabel diperoleh melalui derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel, dan k = jumlah dari variabel bebas.

Kesimpulan dari pengujian hipotesis adalah bahwa ketika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak (kondisi ini menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen) dan H_a diterima (kondisi ini menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen). Pengambilan kesimpulan dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, jika nilai signifikansi $t\text{-hitung} < \text{value } \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.6.4. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi

Menurut Baron dan Kenny (Ghozali, 2013), suatu variabel disebut variabel mediator jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Pengujian hipotesis mediasi tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2013). Uji Sobel tersebut dilakukan dengan cara menguji kekuatan antara pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel antara / intervening (M).

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, di mana c adalah koefisien pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. kemudian standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb .

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, Langkah yang dilakukan adalah menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Pengaruh mediasi dapat ditentukan dengan menggunakan nilai t hitung yang dibandingkan dengan nilai t table.

1. Jika nilai t hitung < nilai t tabel = terjadi pengaruh mediasi.
2. Jika nilai t hitung > nilai t tabel = tidak terjadi pengaruh mediasi.

Untuk menentukan intervening variabel, maka perlu dilihat besarnya *direct effect* apabila dibandingkan dengan *total effect*nya. Kriteria pengujian (Ghozali, 2013) menyatakan sebagaimana berikut :

1. Apabila *total effect* > *direct effect* = posisi intervening tepat.
2. Apabila *total effect* < *direct effect* = posisi intervening tidak tepat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Gambaran terhadap responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat diidentifikasi melalui deskripsi responden. Responden penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh sebanyak 150 responden yang telah mengisi kuesioner dengan lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data lebih lanjut. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

4.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	101	67.3
Wanita	49	32.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan hasil tabulasi deskriptif, jumlah responden penelitian ini sebanyak 150 pegawai. Jika dilihat dari aspek jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria sebanyak 101 orang (67,3%), sedangkan responden wanita berjumlah 49 orang (32,7%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi

pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas lebih banyak didominasi oleh pegawai laki-laki, yang umumnya sejalan dengan karakteristik pekerjaan di bidang kepabeanan dan cukai yang menuntut mobilitas tinggi, kedisiplinan, dan ketegasan dalam penegakan aturan.

4.1.2. Usia

Deskripsi profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkatan usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 35 tahun	58	38.7
35 - 45 tahun	60	40.0
45 - 55 tahun	22	14.7
>55 tahun	10	6.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa dari aspek usia, responden terbanyak berada pada rentang 35–45 tahun sebanyak 60 orang (40%), diikuti oleh kelompok usia 25–35 tahun sebanyak 58 orang (38,7%). Sementara itu, pegawai yang berusia 45–55 tahun berjumlah 22 orang (14,7%), dan sisanya >55 tahun berjumlah 10 orang (6,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif, yaitu antara 25–45 tahun (sebanyak 78,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa kantor Bea dan Cukai memiliki tenaga kerja yang relatif matang dari segi pengalaman namun masih cukup prima dalam hal energi dan produktivitas kerja.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkatan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	107	71.3
S2	43	28.7
Total	150	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 107 pegawai (71,3%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir S2 terdapat 43 responden (28,7%). Data ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas didominasi oleh lulusan pendidikan tinggi. Hal ini penting karena latar belakang pendidikan akan memengaruhi kemampuan analisis, pemahaman regulasi, dan keterampilan teknis dalam pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai.

4.1.4. Lama Bekerja

Deskripsi profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor Lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
5 - 10 tahun	77	51.3
11 - 20 tahun	52	34.7
21 - 30 tahun	16	10.7
> 30 tahun	5	3.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 5–10 tahun yaitu sebanyak 77 orang (51,3%), kemudian sebanyak 52 orang (34,7%) memiliki masa kerja antara 11–20 tahun. Sementara itu, responden dengan masa kerja 21–30 tahun berjumlah 16 orang (10,7%), dan yang telah bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 5 orang (3,3%). Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori menengah dengan pengalaman kerja yang cukup panjang di bidang kepabeanaan dan cukai. Hal ini mencerminkan adanya keseimbangan antara pegawai berpengalaman lama dengan pegawai yang relatif baru, sehingga diharapkan terjadi transfer pengetahuan dan regenerasi sumber daya manusia di lingkungan kerja.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<i>Spiritual Leadership (X1)</i>	3.73	
	a. <i>Hope / Faith</i> ;	3.73	0.68
	b. Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>);	3.70	0.74
	c. Arti (<i>meaning</i>);	3.80	0.70
	d. Keanggotaan (<i>membership</i>)	3.69	0.73
2	<i>Perceived organizational support (Y1)</i>	3.73	
	a. Penghargaan,	3.72	0.93
	b. Pengembangan,	3.71	0.79
	c. Kondisi kerja	3.65	0.88
	d. kepedulian dengan kesejahteraan karyawan.	3.64	0.89
3	<i>Employee Empowerment (Y2)</i>	3.84	
	a. <i>Employee training</i> ,	3.84	0.79
	b. <i>Employee suggestions</i> ,	3.83	0.76
	c. <i>Skill development</i>	3.86	0.78
4	<i>Kinerja SDM (Y3)</i>	3.84	
	a. kualitas,	3.77	0.75
	b. kuantitas,	3.81	0.68
	c. ketepatan waktu	3.91	0.63
	d. Pengaruh Interpersonal	3.75	0.73

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa Spiritual Leadership (X1) diukur melalui empat indikator: hope/faith, altruistic love, meaning, dan membership. Nilai rata-rata keseluruhan variabel ini adalah 3,73. Indikator dengan mean tertinggi terdapat pada X13 (meaning) sebesar 3,79, sedangkan terendah pada X14 (membership) sebesar 3,69. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas lebih merasakan makna dan tujuan dalam pekerjaannya (meaning) dibandingkan rasa keanggotaan dalam organisasi (membership). Artinya, meskipun pegawai cukup mampu memaknai pekerjaannya, namun masih

perlu diperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan dalam tim agar nilai spiritual kepemimpinan dapat lebih optimal.

Pada variabel Perceived Organizational Support (Y1) terdiri dari indikator penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, dan kepedulian organisasi. Nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,75. Indikator dengan mean tertinggi terdapat pada Y11 (penghargaan) sebesar 3,81, sedangkan mean terendah terdapat pada Y13 (kondisi kerja) sebesar 3,72. Kondisi ini berarti bahwa pegawai lebih merasakan adanya penghargaan dari organisasi atas kontribusi mereka, namun penilaian terhadap kondisi kerja masih relatif rendah. Dengan demikian, organisasi perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik maupun non-fisik agar karyawan semakin merasa didukung secara menyeluruh.

Variabel Employee Empowerment (Y2) diukur melalui indikator employee training, employee suggestions, dan skill development. Nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,85, yang merupakan rata-rata paling tinggi di antara seluruh variabel penelitian. Indikator tertinggi adalah Y23 (skill development) sebesar 3,87, sedangkan terendah Y22 (employee suggestions) sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa paling banyak diberdayakan melalui peningkatan keterampilan (skill development), sementara aspek pemberian saran (employee suggestions) masih dirasakan sedikit lebih rendah. Dengan demikian, organisasi sudah baik dalam menyediakan pelatihan dan pengembangan, namun perlu memperluas ruang partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Variabel Kinerja SDM (Y3) mencakup indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pengaruh interpersonal. Nilai rata-rata keseluruhan adalah

3,83. Indikator dengan mean tertinggi adalah Y33 (ketepatan waktu) sebesar 3,91, sedangkan terendah pada Y34 (pengaruh interpersonal) sebesar 3,77. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki disiplin yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun masih perlu peningkatan dalam kemampuan interpersonal, seperti kolaborasi dan komunikasi. Artinya, kinerja individu sudah baik secara teknis, tetapi penguatan aspek kerja sama tim tetap menjadi tantangan yang perlu diperhatikan.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011), nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Spiritual Leadership*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Spiritual Leadership* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Spiritual Leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Spiritual Leadership*

Indikator	Outer loadings
<i>Hope / Faith;</i>	0.791
<i>Cinta altruistik (altruistic love);</i>	0.893
<i>Arti (meaning);</i>	0.764
<i>Keanggotaan (membership)</i>	0.884

Tabel di atas menunjukkan di mana keempat indikator *Spiritual Leadership* memiliki nilai *loading faktor* berkisar antara 0,764 – 0,893, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel *Spiritual Leadership* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator *Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership)*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Perceived organizational support*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Perceived organizational support* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Perceived organizational support* sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Perceived organizational support

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Penghargaan,	0.862
Pengembangan,	0.760
Kondisi kerja	0.837
kepedulian dengan kesejahteraan karyawan.	0.754

Tabel di atas terlihat bahwa keempat indikator Perceived organizational support memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,754– 0,862, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Perceived organizational support (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Penghargaan, Pengembangan, Kondisi kerja dan kepedulian dengan kesejahteraan karyawan..

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Employee Empowerment

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Employee Empowerment* (Y2) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Work Life Balance sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Employee Empowerment*

Indikator	<i>Outer loadings</i>
Employee training,	0.930
Employee suggestions,	0.752
Skill development	0.947

Pada tabel di atas dapat diketahui ketiga indikator *Employee Empowerment* memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,752 – 0,947,

sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel *Employee Empowerment* (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Employee training, Employee suggestions, Skill development.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Indikator	Outer loadings
Kualitas,	0.894
Kuantitas,	0.787
Ketepatan waktu	0.756
Pengaruh interpersonal	0.908

Pada tabel di atas dapat diketahui keenam indikator Kinerja SDM memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,756 – 0,908, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Pengaruh interpersonal.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Employee Empowerment	Kinerja SDM	Perceived organizational support	Spiritual Leadership
Employee Empowerment	0.881			
Kinerja SDM	0.625	0.839		
Perceived organizational support	0.650	0.639	0.805	
Spiritual Leadership	0.428	0.463	0.472	0.835

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk

memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

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

Tabel 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Employee Empowerment	0.728
Perceived organizational support <-> Employee Empowerment	0.780
Perceived organizational support <-> Kinerja SDM	0.759
Spiritual Leadership <-> Employee Empowerment	0.494
Spiritual Leadership <-> Kinerja SDM	0.531
Spiritual Leadership <-> Perceived organizational support	0.544

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Employee Empowerment	Kinerja SDM	Perceived organizational support	Spiritual Leadership
X11	0.329	0.327	0.313	0.791
X12	0.387	0.443	0.460	0.893
X13	0.290	0.290	0.286	0.764
X14	0.405	0.450	0.472	0.884
Y11	0.540	0.516	0.862	0.392
Y12	0.572	0.513	0.760	0.377
Y13	0.530	0.481	0.837	0.357
Y14	0.447	0.539	0.754	0.387
Y21	0.930	0.590	0.629	0.402
Y22	0.752	0.506	0.509	0.336
Y23	0.947	0.551	0.571	0.389
Y31	0.568	0.894	0.573	0.372
Y32	0.484	0.787	0.508	0.391
Y33	0.421	0.756	0.462	0.427
Y34	0.607	0.908	0.592	0.378

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah

terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan terlebih dahulu sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi yang menunjukkan terjadinya hubungan yang kuat antar variabel independen. Prosedur uji multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai statistik *collinearity statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Jika nilai inner VIF < 5, maka dapat dinyatakan tidak terdapat adanya multikolinieritas dalam model penelitian (Hair et al., 2019).

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Employee Empowerment -> Kinerja SDM	1.790
Perceived organizational support -> Kinerja SDM	1.880
Spiritual Leadership -> Employee Empowerment	1.000
Spiritual Leadership -> Kinerja SDM	1.330
Spiritual Leadership -> Perceived organizational support	1.000

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas, terbukti bahwa seluruh hubungan antar variabel diperoleh nilai VIF kurang dari 5. Temuan ini bermakna bahwa tidak terdapat permasalahan multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

4.3.4. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu *Cronbach's alpha*, *Composite reliability*, *Average variance extracted* (AVE).

a. *Cronbach alpha*

Uji *Cronbach alpha* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$.

b. *Composite Reliability*.

Uji *composite reliability* ditujukan untuk mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada Cronbach's alpha dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Uji AVE digunakan untuk mengukur seberapa besar variabilitas (*variance*) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Employee Empowerment	0.850	0.911	0.776
Kinerja SDM	0.858	0.904	0.704
Perceived organizational support	0.817	0.880	0.648
Spiritual Leadership	0.858	0.901	0.697

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 menunjukkan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,7, sedangkan nilai AVE masing-masing konstruk bernilai di atas 0,5. Atas dasar tersebut maka dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. *R square*

R-square (R^2) atau koefisien determinasi menunjukkan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. R square menjadi ukuran seberapa baik sebuah model menjelaskan data observasi. Chin (1998) dalam (Abdillah, W., & Hartono, 2015) memberikan interpretasi nilai R square, yaitu pengaruh rendah (0,19), sedang (0,33), dan tinggi (0,67). Hasil perhitungan nilai R-square variabel endogen dapat ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.15
Nilai *R-Square*

	R-square
Employee Empowerment	0.184
Kinerja SDM	0.503
Perceived organizational support	0.223

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan pada variabel *Employee Empowerment* sebesar 0,184 artinya variabel *Employee Empowerment* dapat dijelaskan 18,4 % oleh variabel Spiritual Leadership. Sedangkan sisanya 81,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,184) berada pada di bawah nilai 0,19, artinya variabel *Employee Empowerment* dipengaruhi oleh Spiritual Leadership pada kategori rendah.

Nilai R square Perceived organizational support sebesar 0,223 artinya Perceived organizational support dapat dijelaskan 22,3% oleh variabel Spiritual Leadership, sedangkan sisanya 77,7 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,223) berada pada nilai 0,19 – 0,33,

artinya variabel Perceived organizational support dipengaruhi oleh Spiritual Leadership pada kategori sedang.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,503 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 50,3 % oleh variabel Spiritual Leadership, Work Life Balance dan Perceived organizational support, sedangkan sisanya 49,7 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (50,3) berada di atas nilai 0,33 – 0,67 , artinya variabel Kinerja SDM dipengaruhi variabel Spiritual Leadership, *Employee Empowerment* dan Perceived organizational support pada kategori sedang.

4.4.2. *Q square*

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Nilai Q-square

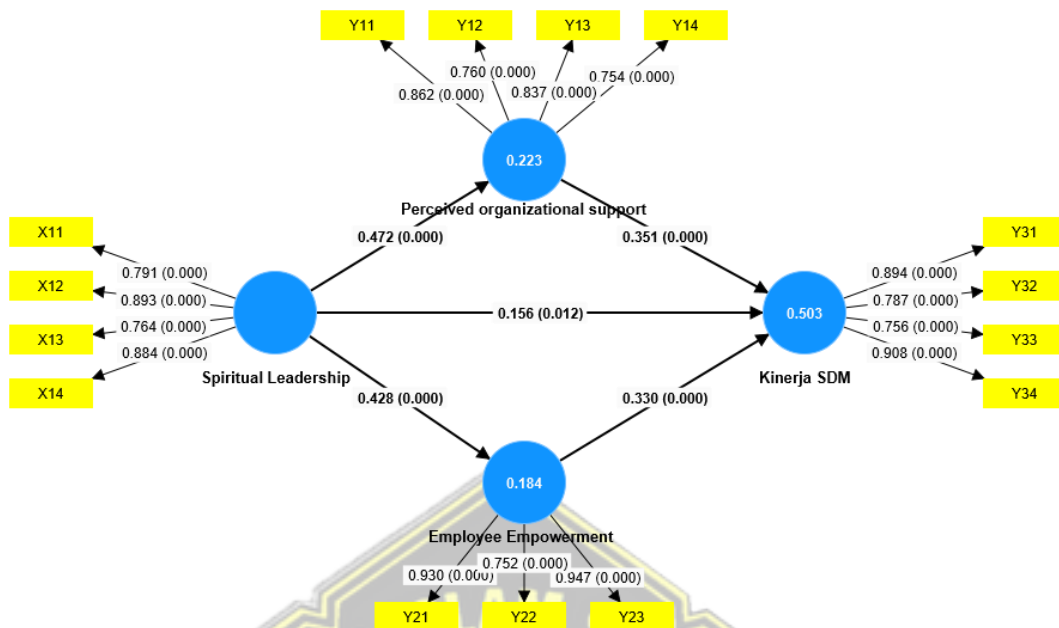
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Employee Empowerment	450.000	387.510	0.139
Kinerja SDM	600.000	393.911	0.343
Perceived organizational support	600.000	516.265	0.140

Nilai Q-square (Q^2) pada variabel Employee Empowerment, Kinerja SDM, dan Perceived organizational support menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai nol, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Spiritual Leadership terhadap Work Life Balance dan Perceived organizational support, serta terhadap Kinerja SDM .

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Inner Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Sajian hasil berikut menampilkan uraian pengujian hipotesis penelitian yang diajukan. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat t hitung dan t tabel.. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Employee Empowerment -> Kinerja SDM	0.330	0.330	0.088	3.763	0.000
Perceived organizational support -> Kinerja SDM	0.351	0.354	0.092	3.801	0.000
Spiritual Leadership -> Employee Empowerment	0.428	0.426	0.087	4.911	0.000
Spiritual Leadership -> Kinerja SDM	0.156	0.155	0.062	2.501	0.012
Spiritual Leadership -> Perceived organizational support	0.472	0.474	0.068	6.986	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Sesuai hasil estimasi SEM PLS pada tabel di atas, selanjutnya analisis dilakukan dengan menguji setiap hipotesis penelitian.

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,156. Nilai tersebut membuktikan Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,501) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,012) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Spiritual Leadership terhadap Perceived organizational support. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik Kinerja SDM ‘ dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Nilai-nilai seperti *hope/faith*, cinta altruistik, makna, dan keanggotaan terbukti mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta pengaruh interpersonal dalam pelaksanaan tugas. Hasil Penelitian ini diperkuat dari hasil Penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap, 2016; Jumaing et al., 2017; Kuncoro & Putra, 2020).

Variabel *Spiritual Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Cinta Altruistik (*altruistic love*), sementara pada Variabel Kinerja SDM, indikator dengan outer loading tertinggi adalah Pengaruh Interpersonal. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat Cinta Altruistik yang tinggi berkontribusi secara positif terhadap peningkatan Pengaruh Interpersonal. Artinya, kepemimpinan yang menekankan perhatian dan kepedulian tulus terhadap orang lain dapat memperkuat kemampuan individu dalam memengaruhi rekan kerja secara efektif.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada *Spiritual Leadership* adalah Arti (*meaning*), dan pada Kinerja SDM adalah Ketepatan Waktu. Korelasi ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang makna pekerjaan berpotensi meningkatkan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas. Artinya, ketika individu memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan dan nilai pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih disiplin dan tepat waktu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi *perceived organizational support* (POS) akan semakin tinggi Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,351. Nilai ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung (3,801) > t tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua bahwa ‘Semakin tinggi *Perceived Organizational Support* (POS) akan semakin tinggi Kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Semakin tinggi apresiasi, peluang pengembangan, kondisi kerja yang mendukung, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, semakin baik pula kinerja yang tercermin dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pengaruh interpersonal. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa POS memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Astuti & Udin, 2020; Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Potipiroon & Faerman, 2020; Ridwan et al., 2020; Tjahjono et al., 2020).

Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki indikator *Penghargaan* dengan nilai *outer loading* tertinggi, sedangkan Variabel *Kinerja SDM* memiliki indikator tertinggi adalah *Pengaruh Interpersonal*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penghargaan yang diterima karyawan berkorelasi dengan peningkatan pengaruh interpersonal mereka, yang berarti semakin dihargai karyawan, semakin kuat kemampuan mereka memengaruhi orang lain.

Sementara itu, Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki indikator kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dengan nilai *outer loading* terendah, dan Variabel *Kinerja SDM* memiliki indikator yang terendah adalah *Ketepatan Waktu*. Hasil ini menunjukkan bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan berhubungan dengan peningkatan ketepatan waktu, yang berarti semakin diperhatikan kesejahtraannya, semakin disiplin karyawan dalam memenuhi tenggat waktu.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik *Perceived Organizational Support* (POS)

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,472. Hasil ini menunjukkan *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support*. Nilai t hitung (6,986) > t tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05 semakin memperkuat hasil tersebut. Dengan demikian dapat

dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Spiritual Leadership* terhadap *Perceived Organizational Support*, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan “Semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik *Perceived Organizational Support* (POS)” dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support* di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat hope/faith, cinta altruistik, makna, dan rasa keanggotaan, maka semakin kuat pula persepsi SDM terhadap penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) (Arshad & Saleem, 2024).

Dalam analisis hubungan antar variabel, pada dimensi *Spiritual Leadership*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Cinta Altruistik* (altruistic love), sementara pada variabel *Perceived Organizational Support*, indikator tertinggi adalah *Penghargaan*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada tingkat *Cinta Altruistik* secara signifikan berkorelasi dengan meningkatnya persepsi penghargaan dari organisasi. Dengan kata lain, ketika pemimpin menunjukkan kepedulian yang tulus dan perhatian altruistik, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan diakui kontribusinya oleh organisasi.

Sebaliknya, pada *Spiritual Leadership*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Arti* (meaning), sedangkan pada *Perceived Organizational*

Support, indikator terendah terdapat pada *kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman dan penghayatan terhadap arti atau makna pekerjaan berimplikasi pada peningkatan persepsi kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, pemimpin yang mampu menanamkan makna yang mendalam dalam pekerjaan tidak hanya memperkuat motivasi intrinsik karyawan, tetapi juga mendorong organisasi untuk lebih memperhatikan kesejahteraan mereka secara menyeluruh.

4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin baik pemberdayaan SDM (*Employee Empowerment*) akan semakin baik Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,330. Nilai ini menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai t hitung (3,763) $> t$ tabel (1,96) dan p (0,000) $< 0,05$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, sehingga hipotesis keempat “Semakin baik pemberdayaan SDM akan semakin baik Kinerja SDM” dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan kata lain, peningkatan dalam pelatihan karyawan, partisipasi dalam memberikan saran, dan pengembangan

keterampilan akan berdampak pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan interpersonal. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja (Odero & Oseno, 2019).

Variabel *Employee Empowerment* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Skill Development*, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Pengaruh Interpersonal. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara pengembangan keterampilan karyawan dan kemampuan mereka dalam memengaruhi rekan kerja maupun lingkungan profesional. Dengan kata lain, semakin optimal pengembangan keterampilan yang diterima karyawan, semakin efektif pula kemampuan interpersonal yang mereka tunjukkan dalam interaksi kerja.

Sementara itu, pada variabel *Employee Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Employee Suggestions*, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Korelasi ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi karyawan dalam memberikan masukan atau saran berpotensi meningkatkan kedisiplinan mereka dalam memenuhi tenggat waktu. Dengan demikian, dukungan terhadap keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat berimplikasi positif terhadap aspek kinerja yang berkaitan dengan ketepatan pelaksanaan tugas.

5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin baik spiritual leadership akan semakin baik pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*)

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original *sample estimate* sebesar 0,428. Nilai ini membuktikan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Empowerment*. Hasil uji statistik mendukung dengan nilai t hitung (4,911) > t tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Empowerment*. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa “Semakin baik spiritual leadership akan semakin baik pemberdayaan karyawan” dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Empowerment* pada SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat harapan dan keyakinan (*Hope/Faith*), cinta altruistik, makna (*meaning*), dan rasa keanggotaan, semakin meningkat pula pelatihan karyawan, kontribusi saran, dan pengembangan keterampilan mereka. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pemimpin spiritual dapat memberikan ruang dan waktu bagi para tenaga kesehatan perempuan untuk merenung, berdoa, atau bermeditasi sehingga membantu mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis (Chen et al., 2019).

Dalam analisis model, variabel *Spiritual Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Cinta Altruistik (*altruistic love*), sementara pada variabel *Employee Empowerment*, indikator dengan outer

loading tertinggi adalah *Skill Development*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan praktik Cinta Altruistik dalam kepemimpinan spiritual berkontribusi langsung terhadap peningkatan kemampuan dan pengembangan keterampilan karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang menekankan kepedulian dan kasih sayang yang tulus mendorong pertumbuhan profesional dan kompetensi individu dalam organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Spiritual Leadership* adalah Arti (*meaning*), sedangkan pada *Employee Empowerment* adalah *Employee Suggestions*. Hasil ini menandakan bahwa ketika pemimpin berhasil menanamkan pemahaman yang jelas mengenai makna dan tujuan pekerjaan, karyawan cenderung lebih aktif memberikan masukan dan saran yang konstruktif. Artinya, kesadaran terhadap makna pekerjaan menjadi faktor penting dalam mendorong partisipasi dan kontribusi ide dari karyawan, yang pada gilirannya memperkuat proses pemberdayaan mereka di lingkungan kerja.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui *Perceived organizational support* dan *Work Life Balance*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Spiritual Leadership* terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Perceived organizational support* maupun *Employee Empowerment*. Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Spiritual Leadership terhadap Kinerja SDM melalui *Perceived organizational support* dan *Employee Empowerment*

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
<i>Spiritual Leadership</i> -> <i>Perceived organizational support</i> -> Kinerja SDM	0.166	3.199	0.001	Signifikan
<i>Spiritual Leadership</i> -> <i>Employee Empowerment</i> -> Kinerja SDM	0.142	3.069	0.002	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

1. Pengaruh Tidak Langsung Spiritual Leadership terhadap Kinerja SDM melalui *Perceived organizational support*

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM melalui Perceived Organizational Support, dengan nilai original sample estimate sebesar 0,166, t hitung 3,199 > 1,96, dan $p\ 0,001 < 0,05$. Artinya, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pegawai tidak hanya berjalan secara langsung, tetapi juga melalui peran mediasi dari dukungan organisasi yang dirasakan.

Kepemimpinan spiritual mampu menumbuhkan nilai keadilan, kepedulian, dan makna kerja. Ketika nilai tersebut dirasakan pegawai, mereka akan memandang organisasi sebagai entitas yang menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka (*perceived organizational support*). Rasa dihargai ini akan meningkatkan loyalitas, motivasi, dan komitmen pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Dengan demikian, POS

bertindak sebagai jembatan yang memperkuat kontribusi kepemimpinan spiritual dalam menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

2. Pengaruh Tidak Langsung *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Empowerment*

*Pada bagian lainnya, diketahui bahwa hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Empowerment*, dengan nilai original sample estimate sebesar 0,142, t hitung 3,069 > 1,96, dan p 0,002 < 0,05. Hal ini berarti kepemimpinan spiritual tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, melainkan juga melalui proses pemberdayaan pegawai.*

Epemimpinan spiritual mendorong kepercayaan, memberikan inspirasi, dan menciptakan iklim kerja yang bermakna. Hal tersebut memotivasi pegawai untuk lebih berani mengambil inisiatif, mengembangkan keterampilan, serta aktif memberi kontribusi melalui employee empowerment. Pegawai yang merasa diberdayakan akan memiliki rasa percaya diri, otonomi, dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga secara langsung meningkatkan kinerja SDM. Dengan demikian, empowerment menjadi mekanisme penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap hasil kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh *Spiritual Leadership*, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *employee empowerment* terhadap kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual, yang mencakup nilai-nilai seperti Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership) akan mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia. Karyawan yang dipimpin dengan pendekatan spiritual menunjukkan kinerja yang lebih baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan interpersonal, sehingga kontribusinya lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Artinya, semakin besar persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan penghargaan, mendukung pengembangan, memperhatikan Kondisi kerja dan memiliki kepedulian dengan kesejahteraan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan meningkatkan kinerja yang lebih baik yang etrsermin dalam peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan interpersonal yang lebih optimal.

3. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support*

Artinya, praktik kepemimpinan spiritual yang mencakup nilai-nilai seperti Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership) membuat karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap mereka dan menghargai kontribusinya. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual membangun persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan penghargaan, mendukung pengembangan, memperhatikan Kondisi kerja dan memiliki kepedulian dengan kesejahteraan karyawan.

4. *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Artinya, semakin besar tingkat pemberdayaan karyawan, termasuk penglibatan dalam Employee training, Employee suggestions, Skill development maka kinerja SDM juga meningkat. Pemberdayaan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, baik dari sisi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun kemampuan interpersonal, sehingga peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi menjadi lebih maksimal.

5. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Empowerment*

Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual, yang mencakup nilai-nilai seperti Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership) dapat memperkuat kemampuan organisasi

dalam memberdayakan karyawan. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual mendorong pengembangan karyawan melalui pelatihan (*employee training*), pemberian masukan dan saran (*employee suggestions*), serta peningkatan keterampilan (*skill development*).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah ebagaimana berikut :

1. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil
3. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support*.
4. *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.
5. *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Empowerment*.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Kepemimpinan spiritual terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan pemberdayaan karyawan, menegaskan pentingnya nilai-nilai seperti harapan (*hope/faith*), cinta altruistik (*altruistic love*), makna (*meaning*), dan rasa keanggotaan (*membership*) dalam mendorong motivasi, komitmen, dan kualitas kerja.

Selain itu, peningkatan spiritual leadership juga meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support), yang pada gilirannya memperkuat kinerja dan partisipasi karyawan. Temuan ini menegaskan peran pemberdayaan karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pemberian kesempatan menyampaikan saran sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan efektivitas individu. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi kinerja SDM baik secara langsung maupun melalui jalur pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi, sehingga memberikan kerangka teoretis yang lebih komprehensif bagi pengembangan organisasi modern.

5.3. Implikasi Praktis

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi manajerial yang penting bagi praktik kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan perlunya kombinasi antara mempertahankan praktik yang sudah efektif dan memperkuat aspek yang masih lemah untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

1. Pada variabel *Spiritual Leadership*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Cinta Altruistik (*altruistic love*), yang perlu dipertahankan melalui penerapan budaya kepedulian, empati, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan secara konsisten. Sementara itu, indikator Arti (*meaning*) memiliki nilai terendah, sehingga perlu ditingkatkan dengan memberikan pemahaman yang jelas mengenai tujuan pekerjaan, visi

organisasi, serta hubungan antara tugas individu dan pencapaian strategi perusahaan.

2. Pada variabel *Perceived Organizational Support*, indikator tertinggi adalah Penghargaan, yang sebaiknya dipertahankan melalui sistem penghargaan formal maupun informal yang adil dan transparan. Sebaliknya, indikator kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan menunjukkan nilai terendah, sehingga organisasi perlu meningkatkan perhatian melalui program kesejahteraan, dukungan psikologis, dan kebijakan kerja yang responsif terhadap kebutuhan karyawan.
3. Untuk variabel *Employee Empowerment*, indikator *Skill Development* memiliki nilai tertinggi dan harus dipertahankan melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan pekerjaan. Di sisi lain, indikator *Employee Suggestions* memiliki nilai terendah, sehingga organisasi perlu mendorong partisipasi karyawan dengan membangun saluran komunikasi yang terbuka, sistem pengajuan ide yang mudah diakses, dan memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi ide karyawan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan diantaranya adalah :

1. Rendahnya nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel *Employee Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* menunjukkan bahwa

variabel-variabel lain yang tidak diteliti kemungkinan turut memengaruhi kinerja SDM, sehingga model penelitian ini hanya menjelaskan sebagian dari variasi kinerja karyawan.

2. Metode penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dan cross-sectional membatasi kemampuan untuk menjelaskan hubungan kausal secara mendalam, sehingga perubahan perilaku atau efek jangka panjang tidak dapat diobservasi.
3. Keterbatasan populasi dan jumlah responden, yaitu SDM pada satu kantor pengawasan dan pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, membatasi generalisasi temuan penelitian ke organisasi lain atau konteks yang berbeda.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, penelitian mendatang dapat diarahkan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja SDM.

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk menilai efek jangka panjang dan hubungan kausal antarvariabel.
2. Memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, atau kepemimpinan transformasional, dapat dimasukkan untuk meningkatkan kekuatan prediktif model.

3. Perluasan populasi dan sampel ke berbagai organisasi atau sektor juga dianjurkan agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan.



Daftar Pustaka

- Abbas, A. A., & Shyaa, H. H. (2019). The Role of the Spiritual Leadership in Increasing the Perceived Organizational Support and its Reflection on Decreasing the Organizational Silence by Computer Sciences. *TEST Engineering and Management*, 3687–3714.
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Al-Dmour, R., Yassine, O., & Masa'deh, R. (2018). A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p313>
- Arshad, F., & Saleem, H. (2024). Examining the Impact of Spiritual leadership on Employee's intrapreneurial Behavior: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Workplace Behavior (JWB)*, 1.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491. <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=410774081&Fmt=7&clientId=25620&RQT=309&VName=PQD>
- Astuti, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponogoro.
- Backman, A., Karin Sjögren, Lövhelm, H., & Edvardsson, D. (2016). Job strain in nursing homes – Exploring the impact of leadership. *International Journal of Laboratory Hematology*, 38(1), 42–49. <https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020a). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020b). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Baykal, E., & Zehir, C. (2016). Effect of Organizational Support in the Relationship between Spiritual Leadership and Performance. In *Article in International Journal of Humanities and Social Science*. <https://www.researchgate.net/publication/333798838>

- Bhatti, O. K., Farooq, W., & Öztürk, A. O. (2019). Reassessing leadership traits: An Islamic perspective. *TJBE Turkish Journal of Business Ethics*, 12(2), 177-201.
- Bose, I., & Emirates, U. A. (2018). Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71–82. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.23260.69765>
- 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>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
- Dabo, Z., & Ndan, R. T. (2018). Impact of Employee Empowerment on Organization Performance: Evidence From Quoted Bottling Companies in Kaduna. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(01), 360–369.
- 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. (2003c). 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>
- Harahap, S. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk.* 3(2).
- Herrenkohl, R. C., Judson, T. G., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373–389. <https://doi.org/10.1177/0021886399353008>
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018a). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. *Journal of Management Research*, 10(4), 27. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13568>
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018b). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. *Journal of Management Research*, 10(4), 27. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13568>
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Rahman, M. A., Jamaluddin, N. A., Susantiy, A. I., & Setiawati, C. I. (2021). Aligning Malaysian SMEs with the Megatrends: The Roles of HPWPs and Employee Creativity in Enhancing Malaysian SME Performance. *Global Business Review*, 22(2), 364–380. <https://doi.org/10.1177/0972150918811236>
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- Jocelyne, S., & Kariuki, M. (2020). Human capital, employee empowerment and organization performance. *International Academic Journal of Human ...*, 3(9), 319–332.
- Jumaing, B., Haming, M., Sinring, B., & Dani, I. (2017). *The role of mediation morale: The effect of Islamic leadership and emotional intelligence on employee performance.* 19(10), 74–84. <https://doi.org/10.31227/osf.io/9vadm>
- Kadhim, R. I., Mohammed, M. A., & Gremikh, H. G. (2018). *Empowerment as a strategy to achieve the competitive advantage of organizations: A mediating role of organizational learning.* 8, 903–912. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.6.008>
- Kuncoro, W., & Putra, A. E. (2020). The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation. *International Business Research*, 13(2), 90. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p90>
- Linda Rhoades, Robert eisenberger, & stephen armeli. (2001). affective commitment to the Organization: The contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Pshycology*, 1(5), 825–836.

- Mirela, T., Arifin, Z., Jamroh, M., & Us, K. A. (2021). Prophetic Leadership: Examining The Prophetic Leadership Concept of The Prophet Muhammad SAW. *INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies*, 21(1), 62–74. <https://doi.org/10.30631/innovatio.v21i1.130>
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Muda, I., Wardani, D. Y., Erlina, Maksum, A., Lubis, A. F., Bukit, R., & Abubakar, E. (2017). The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), 5552–5561.
- Nurhidayati, Wijayanti, P., & Ratnasari, S. W. (2020). SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT ARE THE IMPORTANT ROLES DURING COVID-19 CRISIS? *The 8th AICIF 24-26 November 2020 – Tazkia Islamic University College, Bogor Indonesia*, 21(1), 1–9.
- Nyoman Rasmen, A., Made, M., & Made, S. (2021). Green Employee Empowerment? Driving and Inhibiting Factors for Green Employee Performance. *Nengah Dasi ASTAWA / Journal of Asian Finance*, 8(5), 293–302. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0293>
- Odero, J. A., & Oseno, B. (2019). Influence of Employee Empowerment on Performance: Evidence from Deposit Taking SACCOs in Kenya. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5(10), 35–48.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-08-2017-0003>
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support. *Public Performance and Management Review*, 43(6), 1260–1291. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1742168>
- Ratri Nugrahaningsih, et. al. (2021). Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation Bpjs Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 4301–4314.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- 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>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Siriattakul, P., Namdej, P., & Wongsurawat, K. (2021). Workplace Spirituality and Organisation Based Self Esteem as Mechanisms Linking Spiritual Leadership with Organisational Citizenship Behaviour: Perceived Organisational Support as a Moderator. *Asian Administration and Management Review*, 3(2).
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Susilo, H. (2019). *Improving Innovative Work Behavior and Organizational Performance through Workplace Spirituality and Perceived Organizational Support*.
- Syafitri Andra, R., Nayati Utami, H., & Wulida Afrianty, T. (2022). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(2), 174-182. <https://profit.ub.ac.id>
- Syahrum, & Salim. (2012a). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Syahrum, & Salim. (2012b). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In R. Ananda (Ed.), *Cita Pustaka Media*. Cita Pustaka Media.
- Taqwa, S., Hudayah, S., & Lestari, D. (2021). *The Influence of Transformational Leadership and Workload towards Work Motivation and Their Impact on Employee Performance at Bank BRI*. October.
- Tjahjono, H. K., Kurnia, M., Rahayu, P., Dirgantara Putra, A., & Putra, A. D. (2020). THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PROCEDURAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE OF CIVIL SERVANT JOURNAL OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 2).

- Tri Rachmawan, P., & Nita Aryani, D. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervenin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Xinyu, W., & Zhihua, D. (2020). *Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees' Creativity*. *Icbdem*, 256–261. <https://doi.org/10.25236/icbdem.2020.034>
- 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>
- Yildirim, F., & Naktiyok, S. (2017). Mediacyjna rola wsparcia organizacyjnego w działaniu transformacyjnego przywództwa w zakresie wzmocnienia pracowników. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 292–303. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.25>
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018a). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018b). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics*, 44(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0172>