

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SPIRITUAL LEADERSHIP*
DALAM KONTEKS *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT***

Thesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat sarjana S2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

MUHAMMAD RIZA AMIRUSY SYAJAK

20402400566

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

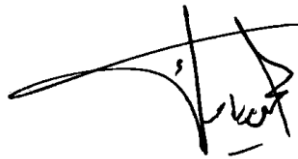
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SPIRITUAL LEADERSHIP*
DALAM KONTEKS *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*

Disusun oleh :



MUHAMMAD RIZA AMIRUSY SYAJAK
20402400566

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

UNISSULA
Semarang, Agustus 2025



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

LEMBAR PENGUJIAN
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SPIRITUAL LEADERSHIP*
DALAM KONTEKS *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*

Disusun oleh:

MUHAMMAD RIZA AMIRUSY SYAJAK
20402400566

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


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

Penguji I

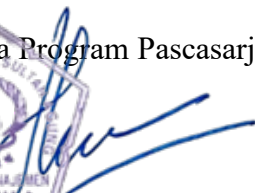

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK 210493032

Penguji II


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

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 : Muhammad Riza Amirusy Syajak
NIM : 20402400566
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Spiritual Leadership* dalam Konteks *Psychological Empowerment*“, 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.

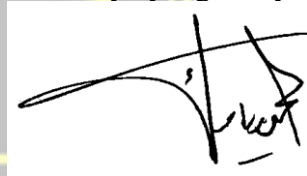
Pembimbing



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

Semarang, Agustus 2025

Saya yang menyatakan,



M. Riza Amirusy Syajak
NIM. 20402400566

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

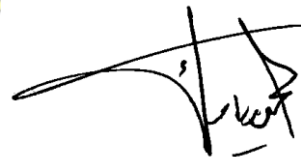
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Riza Amirusy Syajak
NIM : 20402400566
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Spiritual Leadership* dalam Konteks *Psychological Empowerment*; 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



M. Riza Amirusy Syajak
NIM. 20402400566

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM, serta peran moderasi pemberdayaan psikologis dalam memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan maksud menguji hipotesis untuk memperkuat teori yang dapat dijadikan pijakan dalam praktik kepemimpinan dan manajemen SDM.

Populasi penelitian adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang sebanyak 253 orang, dengan sampel 160 responden yang diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* melalui *convenience sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5, dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik persepsi pegawai terhadap implementasi kepemimpinan spiritual, semakin tinggi pula kinerja SDM. Selain itu, pemberdayaan psikologis terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM akan lebih tinggi jika pegawai memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi.

Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan psikologis dalam meningkatkan kinerja SDM, sekaligus memberikan dasar teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan di lingkungan organisasi publik.

Kata kunci: kepemimpinan spiritual; pemberdayaan psikologis; kinerja SDM

ABSTRACT

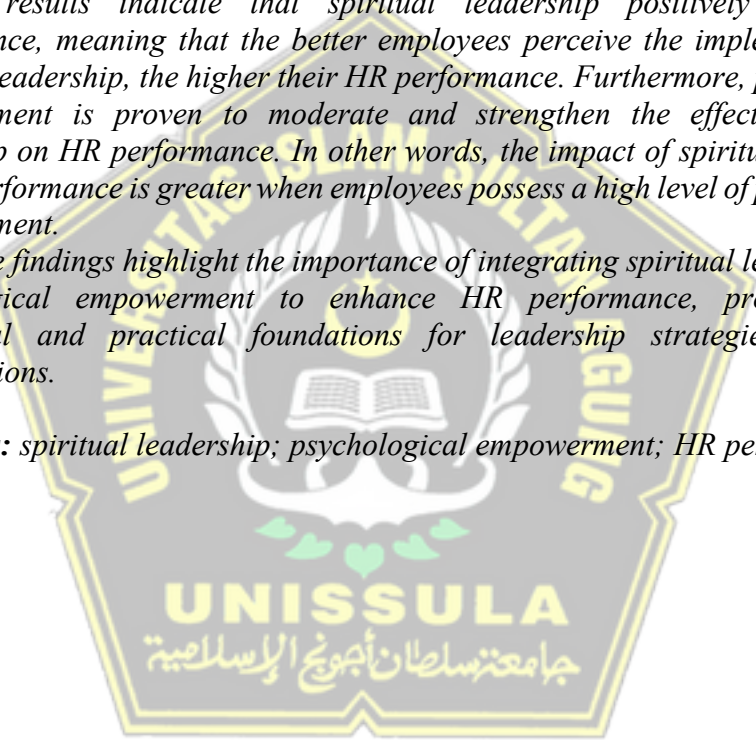
This study aims to describe and empirically analyze the effect of spiritual leadership on HR performance, as well as the moderating role of psychological empowerment in strengthening this relationship. This research uses an explanatory research approach to test hypotheses with the purpose of reinforcing theories that can serve as a foundation for leadership and HR management practices.

The population of this study consisted of all HR staff at the Tanjung Emas Class II Customs and Excise Supervision and Service Office in Semarang, totaling 253 employees, with a sample of 160 respondents selected using non-probability sampling through convenience sampling. Data were collected using a questionnaire with a 1–5 Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach.

The results indicate that spiritual leadership positively affects HR performance, meaning that the better employees perceive the implementation of spiritual leadership, the higher their HR performance. Furthermore, psychological empowerment is proven to moderate and strengthen the effect of spiritual leadership on HR performance. In other words, the impact of spiritual leadership on HR performance is greater when employees possess a high level of psychological empowerment.

These findings highlight the importance of integrating spiritual leadership and psychological empowerment to enhance HR performance, providing both theoretical and practical foundations for leadership strategies in public organizations.

Keywords: *spiritual leadership; psychological 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 “Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Spiritual Leadership* dalam Konteks *Psychological Empowerment*”. 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 Khajar, 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. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Kedua orang tua yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Kakak dan adik yang selalu memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
7. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas

Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.

8. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis

Muhammad Riza Amirusy Syajak
20402400566



DAFTAR ISI

Halaman Judul	1
HALAMAN PENGESAHAN	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.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.1 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. Spiritual leadership	9
2.3. Psychological Empowerment.....	11
2.2. Pengaruh antar variable.....	12
2.2.1. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja SDM	12
2.2.2. Moderasi Psychological Empowerment dalam Pengaruh Spiritual Leadership terhadap kinerja SDM.....	13
2.3. Model Empirik.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1. Jenis Penelitian	16
3.2. Sumber Data.....	16
3.2.1. Data Primer	16
3.2.2. Data Sekunder	17
3.3. Metode Pengumpulan Data	17
3.4. Populasi dan Sampel.....	18

3.5.	Variabel dan Indikator	19
3.6.	Teknik Analisis Data	20
3.7.	Pengujian Hipotesis	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....		26
4.1.	Deskripsi Responden	26
4.1.1.	Jenis Kelamin	26
4.1.2.	Umur	27
4.1.3.	Pendidikan Terakhir.....	28
4.1.4.	Masa kerja	28
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	29
4.2.1.	Spiritual leadership (X1).....	30
4.2.2.	Kinerja SDM (Y1).....	31
4.2.3.	Pemberdayaan psikologis (Z1).....	32
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	33
4.3.1.	Convergent Validity.....	33
4.3.2.	Discriminant Validity	37
4.3.3.	Uji Reliabilitas.....	40
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	41
4.4.1.	R square.....	42
4.3.1.	Uji Multikolinieritas	43
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	44
4.3.1.	Pengujian Hipotesis 1:	45
4.3.2.	Pengujian Hipotesis 2:	46
4.4.	Pembahasan	47
BAB V PENUTUP		51
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	51
5.2.	Implikasi Teoritis.....	51
5.3.	Implikasi Praktis.....	52
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	53
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	54
Daftar Pustaka		55

Lampiran 1 Kuestioner Penelitian	60
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	64
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	65
Lampiran 4. Full Model PLS.....	66
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	67
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	69
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	70



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era modern, yang ditandai dengan perubahan cepat dan persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga secara proaktif mendorong inovasi dalam segala aspek (Porter, 2009). Peningkatan kinerja SDM adalah salah satu kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika tersebut (Kedia & Mukherji, 1999).

Kemampuan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi, kebutuhan pasar, dan dinamika persaingan yang semakin ketat menjadi suatu hal yang sangat penting untuk di era global (Nurcholis, 2019). Untuk mencapai produktivitas yang optimal, penempatan SDM yang sesuai dalam pekerjaan sangat penting, dan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat" sangat penting (Niessen et al., 2016). Organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi, dan dengan lebih efisien menangani tantangan global dengan menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi dan waktu yang tepat (Tims et al., 2015). Penempatan yang salah dapat menyebabkan perusahaan gagal dan kehilangan daya saing di pasar global (H. Wang et al., 2020).

Fenomena yang sering terjadi di banyak organisasi publik adalah ketika karyawan ditempatkan di posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka, menyebabkan kurangnya efisiensi kerja, proses pengambilan keputusan yang

lebih lama, dan penurunan kualitas pelayanan public (H. Wang et al., 2020). Selain itu, karena seringnya mutasi dan promosi membuat susunan di organisasi sering berubah sehingga karyawan harus segera beradaptasi dengan pekerjaan baru, terkadang tanpa pelatihan atau persiapan yang memadai (Petrone et al., 2015). Sehingga pemberdayaan psikologis dianggap sebagai faktor yang sangat penting untuk mengatasi masalah ini (Helmy et al., 2019).

Pemberitahuan ini meningkatkan rasa percaya diri, otonomi, dan rasa memiliki dalam peran baru, sehingga membantu SDM menghadapi perubahan dengan lebih baik (Lizar et al., 2015). Dengan dukungan psikologis yang tepat, SDM dapat beradaptasi dengan lebih cepat, meningkatkan motivasi mereka, dan berkontribusi dengan lebih baik meskipun lingkungan kerja mereka terus berubah (Lizar et al., 2015).

Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak memiliki kebebasan untuk memilih lokasi penempatan mereka, karena mereka harus siap ditempatkan di mana saja dan kapan saja sesuai dengan kebutuhan negara. Ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Regulasi tersebut menegaskan bahwa setiap ASN harus bersedia bekerja di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau di negara lain sesuai penugasan dari instansi pemerintah.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran krusial dalam menjalankan roda pemerintahan, khususnya di negara dengan wilayah yang luas seperti Indonesia. Kemampuan untuk merumuskan dan

mengimplementasikan kebijakan strategis sangat dituntut, menegaskan pentingnya memiliki ASN yang tidak hanya kompeten tetapi juga inovatif (Pramudhita, 2022).

ASN yang berkualitas dan mumpuni tersebut harus dimulai dari pembentukan dan pembinaan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, juga pembentukan karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme maupun kompetensi bidang (Ayuningtyas, 2022). Dalam kaitan itu diperlukan sebuah dukungan dari pemimpin yang mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan diri sehingga membuat SDM memiliki karakter ASN yang profesional sesuai bidang tugas dalam melaksanakan tugas dan jabatannya sebagai pelaksana kebijakan public dan pelayan publik.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Rachmawati & Lantu, 2014). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi karyawan, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto, Sujianto, et al., 2020).

Salah satu pendekatan yang mulai mendapat perhatian adalah penerapan kepemimpinan Spiritual yang dinilai memiliki nilai-nilai etis dan

moral yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif (Nurhidayati et al., 2020). 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). Menurut (L. W. Fry, 2003a) Spiritualitas muncul sebagai prasyarat dari proses ini dan sumber kreativitas menciptakan pengalaman keterikatan (*engagement*) dan keutuhan (Zsolnai & Illes, 2017).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan spiritual terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk diteliti. Diantaranya adalah Kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja secara langsung (Supriyanto & Ekowati, 2020). Hasil ini berbeda dengan (Wang et al., 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kontroversi tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal, kepemimpinan spiritual perlu dikombinasikan dengan faktor-faktor lain, seperti *Psychological Empowerment*.

Psychological Empowerment merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan secara positif untuk mengejar *Innovative Work Behaviour* dan, pada gilirannya, memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Khan et al., 2020). *Psychological Empowerment* memberi

karyawan rasa kendali, kepercayaan diri, dan makna dalam pekerjaan mereka, yang mendorong partisipasi aktif dan inisiatif (Monje Amor et al., 2021). Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka lebih termotivasi untuk membuat inovasi, membuat keputusan yang lebih baik, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Ambad & Bahron, 2012).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peran moderasi *Psychological Empowerment* dalam peningkatan Kinerja SDM yang didukung dengan *Spiritual Leadership*?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM?
2. Bagaimanakah peran moderasi *Psychological Empowerment* dalam pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis secara empiris peran moderasi *Psychological Empowerment* dalam pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM.

1.1 Manfaat Penelitian

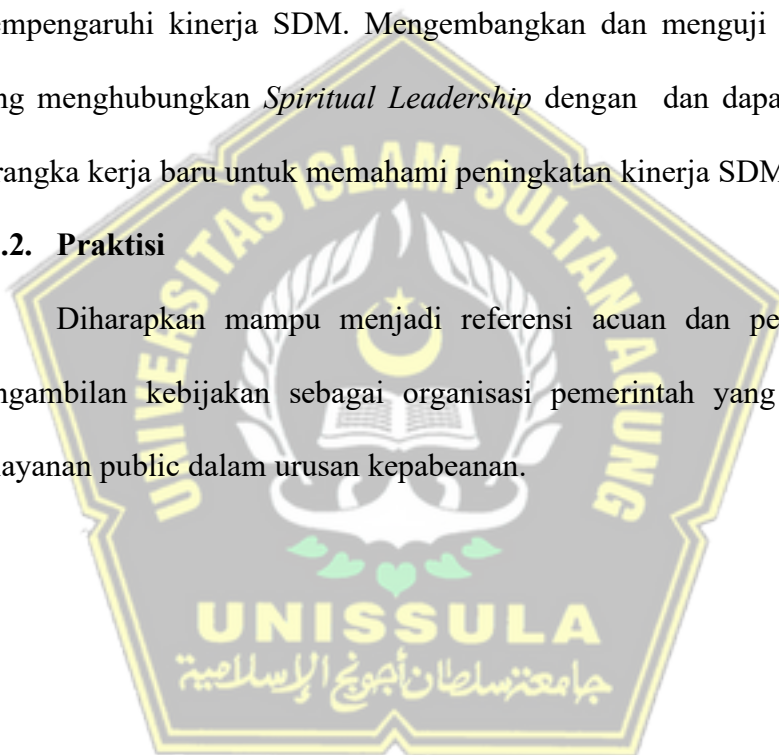
Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1. Teoritis

Penelitian ini menambahkan pada literatur yang ada dengan menyediakan bukti empiris tentang bagaimana *Spiritual Leadership* dapat mempengaruhi kinerja SDM. Mengembangkan dan menguji model teoritis yang menghubungkan *Spiritual Leadership* dengan dan dapat memberikan kerangka kerja baru untuk memahami peningkatan kinerja SDM.

1.4.2. Praktisi

Diharapkan mampu menjadi referensi acuan dan pedoman dalam pengambilan kebijakan sebagai organisasi pemerintah yang menyediakan pelayanan public dalam urusan kepabeanan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana individu-individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja SDM, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh SDM dalam periode tertentu saat menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh SDM sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu SDM, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas,

ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana SDM memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah pencapaian atau output yang dihasilkan berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan usaha mereka dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;
- 2) Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;
- 3) Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;
- 4) Mutu pelaksanaan anggaran (Dharmawan et al., 2018).

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 rohaniah, jiwa, hati nurani, dan keberadaan batiniah. Fry menggambarkan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan tugas menciptakan suatu visi di mana anggota organisasi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, dan berkontribusi untuk menciptakan perubahan positif (Fry, 2003b; Fry & Ph, 2006).

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

Studi Fry *et al.* (2005) mengenai model kausal *spiritual leadership theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan *organizational outcomes*, yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh (Matherly & Tarleton, 2006) adalah: *vision*, *hope/faith*, *altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience)*. Dikemukakan juga bahwa nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (Sulistyo, 2009)) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan *integrity*.

Spiritual leadership disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi individu melalui nilai-nilai spiritual seperti makna, tujuan, kepercayaan, dan keterhubungan, guna mencapai kinerja dan kesejahteraan yang berkelanjutan. Fry (Fry, 2003b) menyebutkan beberapa karakteristik utama *Spiritual Leadership*, Visi (*Vission*); *Hope / Faith*; Cinta altruistik (*altruistic love*); Arti (*meaning*); Keanggotaan (*membership*). Dengan demikian, *Spiritual Leadership* menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai spiritual menjadi landasan utama dalam membimbing dan memotivasi anggota organisasi.

2.3. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment adalah persepsi seseorang tentang sejauh mana mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dan mampu menyelesaikannya sendiri dikenal sebagai pemberdayaan psikologis (Kang et al., 2017). *Psychological empowerment* juga didefinisikan sebagai wujud motivasi intrinsik yang memengaruhi kemampuan profesional, prinsip, dan keyakinan seseorang (Thakre & Mathew, 2020). Selain itu, *Psychological empowerment* dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan menghadapi tantangan bisnis yang berkembang pesat dan berubah-ubah (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).

Pemberdayaan psikologi memiliki empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) : *meaning, self determination, competence* dan *impact*. *Meaning*, adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang

dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Impact* / dampak yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

Sehingga disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologi adalah keadaan mental seorang karyawan yang berkaitan dengan cara mereka memandang pekerjaan mereka dan keyakinan bahwa peran mereka berdampak pada kesuksesan organisasi. Psychological Empowerment diukur dengan empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) : *meaning, self determination, competence* dan *impact*.

2.2. Pengaruh antar variable

2.2.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja SDM

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen

karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bjaalid et al., 2019).

Wang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Maryati & Astuti (2022) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana peneliti lainnya menyatakan hal yang sama bahwa Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan (L. W. Fry et al., 2017; Idris et al., 2023; Rahmatika et al., 2022; Supriyanto, Ekowati, et al., 2020; Udin, 2019).

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

H1 : Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM

2.2.2. Moderasi *Psychological Empowerment* dalam Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap kinerja SDM.

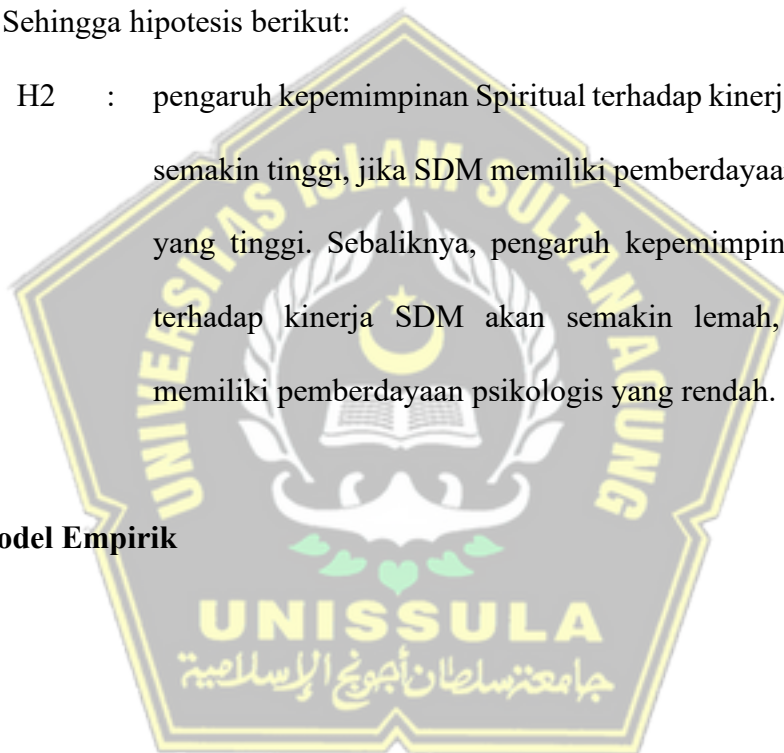
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anuraga et al (2017) menemukan pengaruh positif yang signifikan dari pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Menurut Endah (2020) pemberdayaan karyawan adalah suatu proses yang tidak hanya mendorong karyawan tetapi juga manajemen untuk memaksimalkan pemanfaatan keterampilan dan keahlian mereka. Siringoringo et al., (2023) mengungkapkan bahwa memberdayakan karyawan dapat berdampak positif pada kinerja mereka, di mana

pemberdayaan yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. Minh Hieu (2022) mengartikan pemberdayaan karyawan sebagai suatu proses yang tidak hanya mendorong karyawan, tetapi juga mendorong manajemen untuk memaksimalkan pemanfaatan keterampilan dan keahlian karyawan.

Temuan-temuan ini mendukung hipotesis bahwa *Psychological Empowerment* memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja SDM. Sehingga hipotesis berikut:

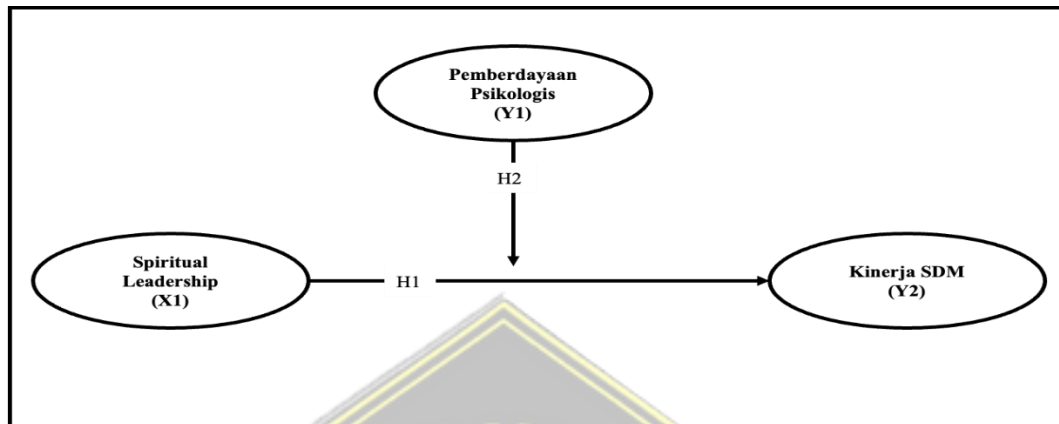
- H2 : pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang rendah.

2.3. Model Empirik



Model empiric yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2. Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian

yaitu terkait dengan *Spiritual Leadership*, *Psychological Empowerment*, dan kinerja SDM.

3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban- jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.
2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden melalui g-form. Adapun beberapa hal menyebabkan G Form tidak

efektif, maka Kuesioner akan diserahkan secara langsung pada responden dengan keterbatasan menggunakan G Form tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya dalam jangka waktu 3 hari kerja.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang sebanyak 253 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Menurut Hair et al., (2014) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 13 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal sejumlah $13 \times 10 = 130$ sampel. Sehingga responden

pada penelitian ini adalah 130 SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang sebanyak 160 orang.

Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Spiritual Leadership*, *Psychological Empowerment*, dan kinerja SDM dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM adalah pencapaian atau output yang dihasilkan berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan usaha mereka dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.	1) Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; 2) Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; 3) Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; 4) Mutu pelaksanaan anggaran	(Dharmawan et al., 2018).

2.	Spiritual leadership gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi individu melalui nilai-nilai spiritual seperti makna, tujuan, kepercayaan, dan keterhubungan, guna mencapai kinerja dan kesejahteraan yang berkelanjutan.	1) Visi (<i>Vission</i>); 2) <i>Hope / Faith</i> ; 3) Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>); 4) Arti (<i>meaning</i>); 5) Keanggotaan (<i>membership</i>).	(Fry, 2003b)
3.	Pemberdayaan psikologi adalah keadaan mental seorang karyawan yang berkaitan dengan cara mereka memandang pekerjaan mereka dan keyakinan bahwa peran mereka berdampak pada kesuksesan organisasi.	1) <i>Meaning</i> , 2) <i>Self determination</i> , 3) <i>Competence</i> 4) <i>Impact</i> .	(Ambad & Bahron, 2012)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

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

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian

berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + e$$

$$y2 = a_2x_1 + a_3y_1$$

$$y3 = a_4y_1 + a_5y_2 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode

tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *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 diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e \\ \eta_2 &= \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e\end{aligned}$$

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 :

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k *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 (*path coefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable 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 :

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

Dimana $(1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$ 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 rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7. Pengujian Hipotesis

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

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

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

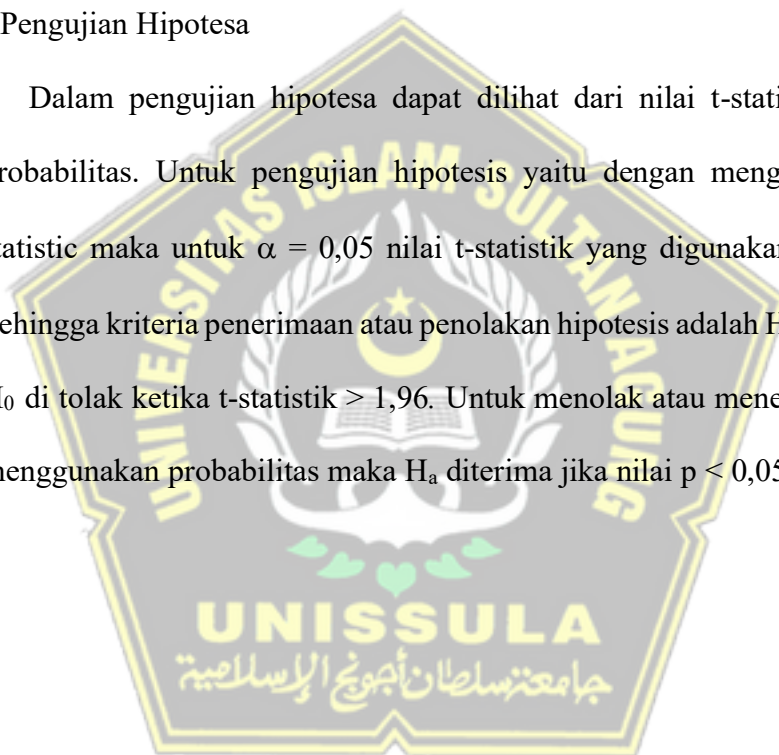
5) Evaluasi Model.

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

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

6) Pengujian Hipotesa

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



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden pegawai SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 130 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan gender, umur, pendidikan dan masa kerja dipaparkan berikut ini:

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	77	59.2
Wanita	53	40.8
Total	130	100.0

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 77 responden (59,2%), sedangkan responden wanita sebanyak 53 responden (40,8%). Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki, yang menunjukkan bahwa dominasi tenaga kerja di

instansi ini masih didominasi oleh pria. Hal ini sejalan dengan kecenderungan umum di sektor kepabeanan dan pelayanan publik yang membutuhkan tenaga operasional dan teknis di lapangan, yang umumnya masih banyak diisi oleh laki-laki.

4.1.2. Umur

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan umur sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Prosentase
25 - 30 tahun	22	16.9
31 - 40 tahun	65	50.0
41 - 50 tahun	33	25.4
51 - 60 tahun	10	7.7
Total	130	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 31 - 40 tahun sebanyak 65 responden (50,0%). Responden dengan usia 41 - 50 tahun sebanyak 33 responden (25,4%), usia 25-30 tahun sebanyak 22 responden (16,9%), usia 51 - 60 tahun sebanyak 10 responden (7,7%). Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentang 31–40 tahun, yang merupakan usia produktif dalam dunia kerja. Usia ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap kematangan profesional, dengan pengalaman dan kemampuan adaptasi yang cukup baik terhadap dinamika pekerjaan serta kebijakan yang berkembang di instansi pemerintah.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
Diploma	47	36.2
Sarjana S1	69	53.1
Pascasarjana S2	14	10.8
Total	130	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Pada Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana S1 sebanyak 69 responden (53,1%). Responden pendidikan terakhir Diploma sebanyak 47 responden (36,2%), dan terdapat 14 responden (10,8%) Pascasarjana S2. Banyaknya pegawai dengan pendidikan S1 menunjukkan bahwa pegawai pada instansi ini telah memenuhi standar kualifikasi akademik yang sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi organisasi. Latar belakang pendidikan yang memadai menjadi modal penting dalam menunjang kualitas pelayanan, penerapan regulasi, serta pengambilan keputusan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

4.1.4. Masa kerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	47	36.2
11 - 20 tahun	63	48.5
21 - 30 tahun	18	13.8
>30 tahun	2	1.5
Total	130	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 11 - 20 tahun sebanyak 63 responden (48,5%). Terdapat 47 responden (36,2%) yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun. Responden dengan masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 18 responden (13,8%), masa kerja 20 - <30 tahun sebanyak 7 responden (11,7%), dan terdapat 2 responden (1,5%) dengan masa kerja > 30 tahun. Banyaknya pegawai yang memiliki masa kerja 11 - 20 tahun berarti bahwa pegawai sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yang memungkinkan mereka memiliki pemahaman mendalam terhadap proses kerja, sistem organisasi, dan budaya kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut:

Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, 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. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan berikut:

4.2.1. Spiritual leadership (X1)

Variabel Spiritual leadership diukur dengan 5 indikator yakni: Visi (Vission); Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); dan Keanggotaan (membership).. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Spiritual leadership:

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Spiritual leadership

Indikator		N	Min	Max	Mean	Ket
X1_1	Visi (Vission);	130	2	5	3.83	Baik
X1_2	Hope / Faith;	130	2	5	3.67	Baik
X1_3	Cinta altruistik (altruistic love);	130	1	5	3.81	Baik
X1_4	Arti (meaning);	130	1	5	3.88	Baik
X1_5	Keanggotaan (membership).	130	2	5	3.68	Baik
Mean variabel					3.78	Baik

Sumber : Data Primer 2024.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Spiritual leadership secara keseluruhan sebesar 3,78 terletak pada rentang kategori tinggi (skor 3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memberikan penilaian bahwa pimpinan menjalankan Spiritual leadership dengan sangat baik. Hasil deskripsi data pada variabel Spiritual leadership didapatkan dua indikator dengan nilai

mean tertinggi yang sama (3,78), yaitu indikator Arti (*meaning*); Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Hope / Faith yaitu diperoleh skor 3,67.

4.2.2. Kinerja SDM (Y1)

Variabel Kinerja SDM diukur dengan empat indikator yakni: Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; Mutu pelaksanaan anggaran. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

	Indikator	N	Min	Max	Mean	Ket
Y1_1	Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;	130	1	5	3.71	Baik
Y1_2	Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;	130	1	5	3.85	Baik
Y1_3	Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;	130	1	5	3.89	Baik
Y1_4	Mutu pelaksanaan anggaran	130	1	5	3.73	Baik
Mean variabel					3.84	Baik

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Kinerja SDM secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori baik/tinggi (skor 3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden tidak terlalu banyak mengalami Kinerja SDM. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan indikator dengan nilai *mean* tertinggi (3,89), yaitu indikator Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa. Indikator Kinerja SDM yang mendapatkan skor terendah

adalah Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai yaitu diperoleh skor 3,71.

4.2.3. Pemberdayaan psikologis (Z1)

Variabel Pemberdayaan psikologis diukur dengan empat indikator yakni: Meaning, Self determination, Competence , dan Impact. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pemberdayaan psikologis :

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Pemberdayaan psikologis

	Indikator	N	Min	Max	Mean	Ket
Z_1	Meaning,	130	1.00	5.00	3.75	Baik
Z_2	Self determination,	130	1.00	5.00	3.85	Baik
Z_3	Competence	130	1.00	5.00	3.78	Baik
Z_4	Impact.	130	1.00	5.00	3.73	Baik
Rata-rata variabel					3.80	

Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Pemberdayaan psikologis secara keseluruhan sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki Pemberdayaan psikologis yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pemberdayaan psikologis didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Self determination dengan skor 3,85. Hasil deskripsi data pada variabel Pemberdayaan psikologis didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah Impact dengan skor 3,73.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

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

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksi individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Spiritual leadership (X1)

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

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Spiritual leadership (X1)

Indikator	Outer Loading	Keterangan
Visi (Vission);	0.770	Valid
Hope / Faith;	0.815	Valid
Cinta altruistik (altruistic love);	0.894	Valid
Arti (meaning);	0.907	Valid
Keanggotaan (membership).	0.810	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor indikator pada variabel Spiritual leadership (X1) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Spiritual leadership (X1) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau

valid oleh indikatornya, yaitu Visi (Vission); Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership).

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Kinerja SDM* (Y1)

Pengukuran variabel Kinerja SDM pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kinerja SDM menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Kinerja SDM* (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Keterangan</i>
1. Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;	0.863	Valid
2. Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;	0.879	Valid
3. Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;	0.858	Valid
4. Mutu pelaksanaan anggaran	0.859	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor indikator pada variabel Kinerja SDM (Y1) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau valid oleh indikatornya, yaitu Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; dan Mutu pelaksanaan anggaran.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pemberdayaan psikologis (Z)

Variabel Pemberdayaan psikologis pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Pemberdayaan psikologis seperti tersaji berikut ini.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pemberdayaan psikologis (Z)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Keterangan</i>
Meaning,	0.935	Valid
Self determination,	0.897	Valid
Competence	0.921	Valid
Impact.	0.937	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Pemberdayaan psikologis (Z) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pemberdayaan psikologis (Z) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau valid oleh indikatornya, yaitu Meaning, Self determination, Competence dan Impact.

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

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. **Fornell Lacker Criterion**

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

Tabel 4.11
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Pemberdayaan psikologis	Spiritual leadership
Kinerja SDM	0.865		
Pemberdayaan psikologis	0.756	0.872	
Spiritual leadership	0.410	0.241	0.841

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Sajian hasil pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh

konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

Tabel 4.12
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Pemberdayaan psikologis <-> Kinerja SDM	0.842
Spiritual leadership <-> Kinerja SDM	0.452
Spiritual leadership <-> Pemberdayaan psikologis	0.265
Sumber: Data primer yang diolah (2024)	

Tabel 4.12 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 *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Pemberdayaan psikologis	Spiritual leadership
X1_1	0.287	-0.034	0.898
X1_2	0.365	-0.049	0.968
X1_3	0.345	-0.065	0.970
Y2_1	0.845	-0.686	0.289
Y2_2	0.909	-0.654	0.351
Y2_3	0.934	-0.669	0.378
Y2_4	0.896	-0.683	0.280
Y2_5	0.897	-0.617	0.284
Z_1	-0.694	0.935	-0.036
Z_2	-0.664	0.897	-0.061
Z_3	-0.663	0.921	-0.046
Z_4	-0.705	0.937	-0.053

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

4.3.3. Uji Reliabilitas

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

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.888	0.922	0.748
Pemberdayaan psikologis	0.894	0.927	0.760
Spiritual leadership	0.897	0.923	0.707

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen *Psychological Empowerment*, Kinerja SDM, dan Spiritual leadership memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q²

memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.656

Koefisien determinasi (R-square) Kinerja SDM yang didapatkan dari model sebesar 0,656 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 65,6% oleh variabel Spiritual leadership. Sedangkan sisanya 34,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,656) berada pada di atas nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Spiritual leadership dan moderasi Pemberdayaan psikologis memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori sedang.

4.4.2 Q-square

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai

predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.16
Nilai Statistik Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	520.000	271.333	0.478

Perhitungan Q-square (Q^2) Kinerja SDM dihasilkan nilai 0,478 yang lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat dalam memprediksi variabel Kinerja SDM. Artinya, model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.3.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

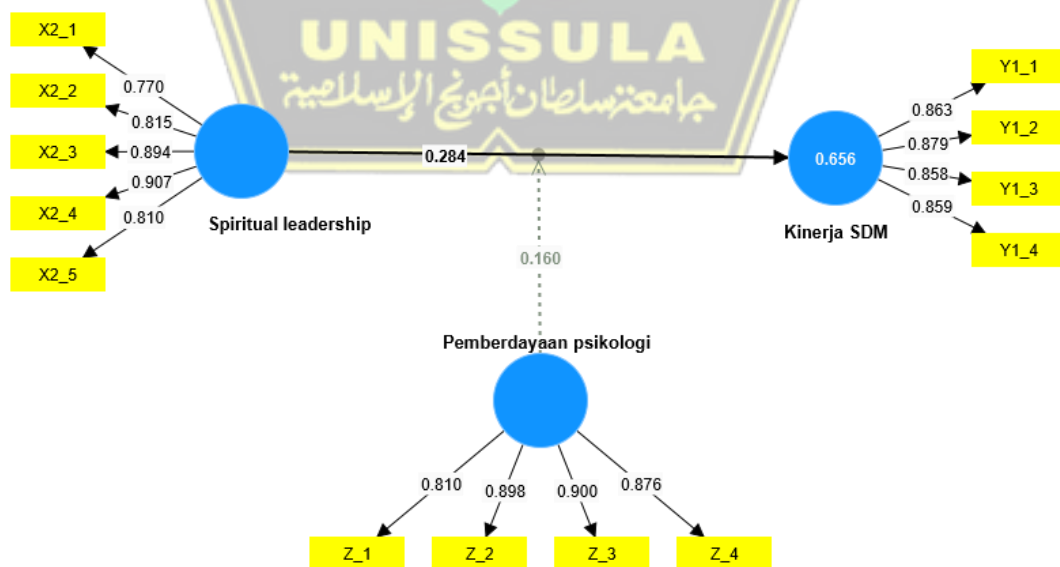
	VIF
Pemberdayaan psikologis -> Kinerja SDM	1.069
Spiritual leadership -> Kinerja SDM	1.037
Pemberdayaan psikologis x Spiritual leadership -> Kinerja SDM	1.106

Sesuai hasil pengujian multikolinieritas di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel tidak ada yang berada di atas nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Spiritual leadership terhadap Pemberdayaan psikologis melalui mediasi Kinerja SDM sebagai variabel intervening.

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



Gambar 4.1.

Full Model SEM PLS Moderasi

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pemberdayaan psikologis -> Kinerja SDM	0.788	0.783	0.059	13.276	0.000
Spiritual leadership -> Kinerja SDM	0.284	0.280	0.075	3.790	0.000
Pemberdayaan psikologis x Spiritual leadership -> Kinerja SDM	0.160	0.153	0.057	2.807	0.005

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : *Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM.*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Spiritual leadership terhadap Kinerja

SDM yakni 0,284. Hasil itu memberi bukti bahwa Spiritual leadership memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,790) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Spiritual leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Spiritual leadership, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *‘Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM’* dapat diterima.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : *Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang rendah.*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh variabel interaksi (Pemberdayaan psikologis x Spiritual leadership) terhadap Kinerja SDM yakni 0.160. Hasil itu memberi bukti bahwa pengaruh moderasi Pemberdayaan psikologis dapat memperkuat hubungan Spiritual leadership dengan Kinerja SDM. Hasil uji t diketahui besarnya t-hitung (2.807) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,027) lebih kecil dari 0,05. Atas dasar pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan

bahwa ada pengaruh moderasi Pemberdayaan psikologis pada hubungan Spiritual leadership dan Kinerja SDM. Hasil ini berarti Pemberdayaan psikologis yang tinggi dapat memperkuat pengaruh Spiritual leadership terhadap Kinerja SDM. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *"Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin lemah, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang rendah"* dapat **diterima**.

4.4. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Spiritual leadership memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik pula kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Sebagaimana peneliti lainnya menyatakan hal yang sama bahwa Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan (L. W. Fry et al., 2017; Idris et al., 2023; Rahmatika et al., 2022; Supriyanto, Ekowati, et al., 2020; Udin, 2019).

Dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual, yaitu visi, harapan/iman, cinta altruistik, makna pekerjaan, dan rasa keanggotaan, terbukti mampu

meningkatkan kinerja SDM. Pengukuran kinerja SDM dalam penelitian ini dilakukan melalui empat indikator utama yaitu Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan pengguna jasa dan Mutu pelaksanaan anggaran.

Indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi pada variabel kepemimpinan spiritual adalah arti (meaning), sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah capaian penerimaan kepabeanan dan cukai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi pegawai terhadap makna atau arti pekerjaan yang mereka lakukan, semakin baik pula capaian penerimaan kepabeanan dan cukai yang dicapai. Dengan kata lain, pemahaman yang jelas tentang arti pekerjaan secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kepemimpinan spiritual adalah visi, sementara pada variabel kinerja SDM, indikator terendah adalah tingkat kepatuhan. Meskipun nilainya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap visi organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepatuhan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas. Artinya, kemampuan pimpinan dalam menanamkan visi yang jelas tetap penting untuk memastikan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja.

4.5.2. Pengaruh Moderasi Pemberdayaan Psikologis dalam Hubungan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian memberi bukti bahwa terdapat pengaruh moderasi Pemberdayaan psikologis pada hubungan Spiritual leadership dan Kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Hasil ini berarti Pemberdayaan psikologis yang tinggi dapat memperkuat pengaruh Spiritual leadership terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi.

Siringoringo et al., (2023) mengungkapkan bahwa memberdayakan karyawan dapat berdampak positif pada kinerja mereka, di mana pemberdayaan yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis, semakin kuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa dimensi pemberdayaan psikologis, yaitu *meaning, self-determination, competence, dan impact*, mampu memperkuat pengaruh visi, harapan/iman, cinta altruistik, makna pekerjaan, dan rasa keanggotaan terhadap kinerja SDM. Kinerja ini tercermin melalui empat indikator utama: kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai, capaian penerimaan kepabeanan dan cukai, tingkat kepatuhan pengguna jasa, serta mutu pelaksanaan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam variabel pemberdayaan psikologis, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *impact*, sedangkan pada variabel kepemimpinan spiritual, indikator tertinggi adalah arti (*meaning*). Untuk variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah capaian penerimaan kepabeanan dan cukai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi pegawai terhadap aspek *impact* dalam pemberdayaan psikologis dapat memperkuat pengaruh arti (*meaning*) dalam kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan capaian penerimaan kepabeanan dan cukai. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pengaruh dan pemahaman pegawai terhadap dampak yang mereka hasilkan, semakin efektif kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kinerja organisasi pada indikator ini.

Di sisi lain, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel pemberdayaan psikologis adalah *self-determination*, sedangkan pada variabel kepemimpinan spiritual adalah visi (*vision*), dan pada variabel kinerja SDM adalah tingkat kepatuhan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *self-determination* dapat memperkuat pengaruh visi dalam kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan tingkat kepatuhan pengguna jasa. Artinya, ketika pegawai merasa memiliki kebebasan dalam menentukan cara bekerja dan merasa mampu mengendalikan pekerjaan mereka, pengaruh visi pemimpin terhadap kepatuhan pengguna jasa akan lebih kuat dan efektif.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk Mendiskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh peran moderasi *Psychological Empowerment* dalam peningkatan Kinerja SDM yang didukung dengan *Spiritual Leadership*. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian maka jawaban atas pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Spiritual leadership memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Semakin baik persepsi terhadap implementasi kepemimpinan Spiritual akan semakin baik kinerja SDM.
- 2) terdapat pengaruh moderasi Pemberdayaan psikologis pada hubungan Spiritual leadership dan Kinerja SDM. Hasil ini berarti Pemberdayaan psikologis yang tinggi dapat memperkuat pengaruh Spiritual leadership terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja SDM akan semakin tinggi, jika SDM memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Dimensi kepemimpinan spiritual yaitu visi, harapan/iman, cinta altruistik, makna pekerjaan, dan rasa keanggotaan; terbukti mampu meningkatkan kinerja yang tercermin pada kecepatan penyelesaian proses

kepabeanan dan cukai, capaian penerimaan kepabeanan dan cukai, tingkat kepatuhan pengguna jasa, dan mutu pelaksanaan anggaran. Temuan outer loading menunjukkan bahwa arti pekerjaan (meaning) memiliki pengaruh terbesar terhadap capaian penerimaan kepabeanan dan cukai, sedangkan visi tetap penting untuk meningkatkan kepatuhan pegawai. Secara teoritis, hal ini memperkuat gagasan bahwa pemahaman yang jelas tentang makna pekerjaan dan tujuan organisasi dapat meningkatkan efektivitas kinerja SDM.

Selain itu, pemberdayaan psikologis berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja SDM. Dimensi pemberdayaan psikologis yaitu *meaning*, *self-determination*, *competence*, dan *impact* mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja, terutama pada pencapaian indikator kinerja seperti penerimaan kepabeanan dan cukai serta kepatuhan pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa memiliki kontrol, kompetensi, dan pemahaman terhadap dampak pekerjaan mereka akan lebih responsif terhadap arahan kepemimpinan spiritual. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan psikologis dalam meningkatkan kinerja SDM, sehingga secara teoritis memperluas pemahaman tentang mekanisme bagaimana kepemimpinan spiritual dapat diterapkan secara efektif dalam konteks organisasi publik.

5.3. Implikasi Praktis

1. Pada variabel kepemimpinan spiritual, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah arti (meaning), sedangkan indikator terendah adalah visi

(vision). Hal ini menandakan bahwa pemahaman pegawai terhadap makna pekerjaan telah kuat dan perlu dipertahankan, sementara kemampuan pimpinan dalam menanamkan visi organisasi masih relatif rendah dan perlu ditingkatkan. Secara manajerial, pimpinan sebaiknya lebih aktif dalam menyosialisasikan dan menekankan visi organisasi agar pegawai dapat memahami arah dan tujuan strategis yang ingin dicapai, sehingga kepatuhan dan kinerja dapat lebih optimal.

2. Pada variabel pemberdayaan psikologis, indikator tertinggi adalah impact, sedangkan indikator terendah adalah self-determination. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah menyadari dampak pekerjaan mereka terhadap organisasi, sehingga aspek ini perlu dipertahankan. Namun, tingkat self-determination pegawai masih rendah, yang berarti pegawai perlu diberikan lebih banyak kebebasan dan otonomi dalam menentukan cara bekerja. Secara praktis, manajemen dapat mendorong pemberian wewenang, kesempatan mengambil keputusan, dan fleksibilitas dalam pekerjaan agar motivasi, inisiatif, dan kinerja pegawai meningkat.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Variabel yang digunakan hanya mencakup kepemimpinan spiritual, pemberdayaan psikologis, dan kinerja SDM, sehingga faktor lain yang

mungkin memengaruhi kinerja, seperti budaya organisasi atau teknologi, tidak dianalisis.

2. Responden penelitian terbatas pada SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke instansi lain.
3. Metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan desain cross-sectional membatasi pemahaman terhadap dinamika kualitatif dan perubahan jangka panjang dalam hubungan antarvariabel.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, beberapa saran dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya.

1. Memperluas variabilitas penelitian dengan memasukkan faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti budaya organisasi, motivasi intrinsik, atau penggunaan teknologi informasi.
2. Memperluas sampel penelitian atau mencakup beberapa kantor bea cukai atau instansi lain agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan.
3. Menggunakan metode campuran (*mixed methods*) atau desain longitudinal dapat dipertimbangkan untuk menangkap dinamika kualitatif serta perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh tentang pengaruh kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja SDM.

Daftar Pustaka

- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Anuraga, I. P. M., Desak Ketut Sintaasih, & I. Gede Riana. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(9), 3291–3324.
- Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era SMART ASN. *TheJournalish: Social and Government*. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/312>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2019). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 365–382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- 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>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Dharmawan, A., Raharjo, S. T., Kusumawardhani, A., & Kunci, K. (2018). ANALISIS KINERJA BEA CUKAI INDONESIA YANG DIPENGARUHI OLEH BUDAYA ORGANISASI, PARTISIPASI STAKEHOLDER, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN TRANSFER OF KNOWLEDGE. *Jurnal Bisnis STRATEGI* •, 27(2), 110–122.
- 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>
- Endah, K. (2020). Pemberdayaan Masyarakat: Menggali Potensi. *Jurnal MODERAT*, 6, 135–143.
- 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>

- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Idris, S., Shabri Abd Majid, M., & Agustina, M. (2023). Does Spiritual Leadership Matter for Enhancing Performance of Sharia-Compliant Hotel Employees in Aceh, Indonesia? Spiritual and Economical Motivation as Mediators. *Journal of Islamic Economics*, 15(1), 109–135. <https://doi.org/10.15408/aiq.v15i1.30910>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175–187. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.039>
- Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230–251. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6)
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–344.
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality - Access to Success*, 23(189), 322–331. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.37>
- Minh Hieu, V. (2022). EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPOWERING LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW. *Techniumscience.Com*, 1(1). www.techniumscience.com

- 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>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Nurcholis, L. (2019). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. *Contaduría y Administración*, 66(1), 231. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2393>
- 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.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Porter, M. E. (2009). *Moving to a New Global*. 43–63.
- Pramudhita, P. (2022). Assessment Center dalam Manajemen Talenta ASN-Sebuah Eksplorasi Pengembangan. *Civil Service*, 16(2).
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icies 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- 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>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siringoringo, H., Akrim, A., & Prasetya, I. (2023). Pengaruh Pemberdayaan dan Profesionalisme Kerja Terhadap Motivasi serta Dampaknya pada Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Batu Bara. *Journal Of Administration and*

- Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 54–63.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.4974>
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 5). <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Spreitzer, G. M. (1995b). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Udin, U. (2019). SPIRITUAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(05).
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–28. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- 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>

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>

