

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE*
PERFORMANCE MELALUI *EMPLOYEE WELL BEING*
PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai Derajat Magister S2
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :
EDI PURWANTO
NIM : 20402400586**

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEE WELL BEING* PADA
PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG**

Disusun oleh:
EDI PURWANTO
NIM. 20402400586

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam

Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعة سلطان اچونج الإسلامية
Semarang, 11 Agustus 2025

Pembimbing,



Dr. H. Asyhari, SE., MM.

NIK. 210491022

**PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE*
PERFORMANCE MELALUI *EMPLOYEE WELL BEING* PADA PEGAWAI
DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh:

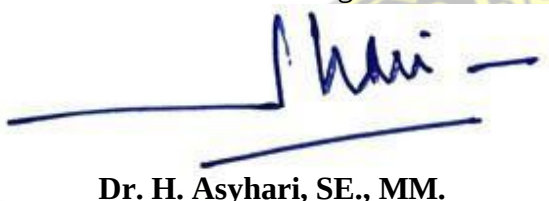
EDI PURWANTO

NIM. 20402400586

Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 11 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. H. Asyhari, SE., MM.
NIK. 210491022

Penguji I



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Penguji II



Prof. Dr.Drs. Hendar, SE, M.Si
NIK. 210499041

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 20 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EDI PURWANTO

NIM : 20402400586

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Spiritual Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Well Being* Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

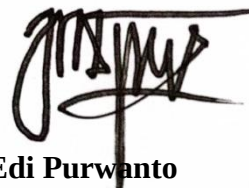
Semarang, 11 Agustus 2025

Pembimbing

Disusun oleh:



Dr. H. Asyhari, SE., MM.
NIK. 210491022



Edi Purwanto
NIM. 20402400586

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Edi Purwanto
NIM : 20402400586
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

“Peran *Spiritual Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Well Being* Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang”.

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi 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 ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2025

Yang Membuat Pernyataan



Edi Purwanto

NIM. 20402400586

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai Peran *Spiritual Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Well Being* Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dalam penelitian ini juga dikaji pengaruh *Employee Well Being* sebagai variabel mediasi pada relasi antara *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance*. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 110 pegawai. Metode pengumpulan data melalui kuesioner skala likert 1-5. Data dianalisis menggunakan aplikasi Smart PLS. Temuan hasil analisis data dapat diketahui bahwa *spiritual leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee well being* pegawai. *Employee well being* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* pegawai. *Spiritual leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* pegawai. *Employee well being* terbukti mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pegawai.

Kata Kunci: *Spiritual leadership, employee performanc, employee well being.*



ABSTRACT

This study aims to analyze and provide empirical evidence regarding the role of spiritual leadership on employee performance through employee well-being among employees at the Semarang City Education Office. This study also examines the influence of employee well-being as a mediating variable in the relationship between spiritual leadership and employee performance. The sample size for this study was 110 employees. Data collection was conducted using a Likert scale questionnaire with a score of 1-5. Data were analyzed using the Smart PLS application. The findings of the data analysis indicate that spiritual leadership has a significant positive effect on employee well-being. Employee well-being has a significant positive effect on employee performance. Spiritual leadership has a significant positive effect on employee performance. Employee well-being has a mediating effect on employee performance.

Keywords: Spiritual leadership, employee performance, employee well-being.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr.wb

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini. Dan tak lupa pula Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi yang mengharap Rahmat dan Hidayah-Nya. Akhirnya selesai juga penyusunan tesis ini dengan judul “PERAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEE WELL BEING* PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG”. Selama proses penulisan tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. H. Asyhari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penulisan tesis.
3. Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM dan Dr. Hendar, SE, MSi selaku Penguji yang telah memberikan kritik dan saran konstruktif dalam penyempurnaan tesis ini sehingga lebih bernilai.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis.

5. Bapak dan Ibu teman mahasiswa atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengetahuan serta doa kepada penulis.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun selama penulisan tesis ini. Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Agustus 2025

Penulis

Edi Purwanto

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Lembar Pernyataan Publikasi Ilmiah	v
Abstrak	vi
<i>Abstract</i>	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 <i>Employee Performance</i>	7
2.1.2 <i>Employee Well Being</i>	10
2.1.3 <i>Spiritual Leadership</i>	14
2.2 Pengembangan Hipotesis	19
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	22

BAB III. METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.3. Jenis dan Sumber Data	24
3.4. Metode Pengumpulan Data	24
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
3.6. Skala Pengukuran Variabel	27
3.7. Metode Pengolahan Data	28
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1. Gambaran Umum Responden	38
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	40
4.3. Hasil Penelitian	43
4.3.1 Hasil Outer Model (<i>Measurement Model</i>)	43
4.3.2 Hasil Inner Model	47
4.3.3 Hasil Indirect Effect	49
4.3.4 Pengujian Hipotesis	49
4.3.5 Pengujian <i>R-Square</i>	51
4.4. Pembahasan	51
BAB V. PENUTUP	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2 Implikasi	58
5.3 Keterbatasan Penelitian	60
5.4. Agenda Penelitian Selanjutnya	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN – LAMPIRAN	64

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian	26
Tabel 4.1 : Deskripsi Responden	38
Tabel 4.2 : Deskripsi Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	41
Tabel 4.3 : Deskripsi Variabel <i>Employee Well Being</i>	42
Tabel 4.4 : Deskripsi Variabel <i>Employee Performance</i>	43
Tabel 4.5 : Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	44
Tabel 4.6 : Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	45
Tabel 4.7 : Hasil Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	46
Tabel 4.8 : Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	47
Tabel 4.9 : Hasil Analisis Jalur Partial Least Square	48
Tabel 4.10 : Hasil Indirect Effect	49
Tabel 4.11. Nilai <i>R-Square</i>	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis.....	22
---	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki kontribusi yang tinggi baik secara individu ataupun kelompok dan SDM wajib ada di dalam suatu organisasi, hal tersebut dikarenakan dengan adanya SDM dapat memberikan asset terpenting untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi dalam mencapai suatu tujuan perlu didukung dengan adanya SDM yang memiliki kualitas dan kuantitas yang memadai, karena SDM sebagai perencana dan pelaksana.

Hal tersebut dipertegas oleh Hasibuan (2017), menyatakan bahwa SDM mempunyai peranan penting didalam suatu organisasi, oleh sebab itu SDM sebagai suatu perencana, penentu tujuan organisasi tanpa peran manusia secanggih apapun teknologi yang dimiliki oleh organisasi maka hal tersebut tidak ada manfaatnya kalau tidak digerakkan oleh tenaga manusia. Seorang pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan guna mendapatkan kinerja yang maksimal. Dengan kemampuan yang dimiliki pegawai maka pegawai dapat menyelesaikan tugas dan dibebankan oleh perusahaan dengan baik.

Seiring perkembangan zaman dan persaingan, suatu organisasi harus meningkatkan kinerjanya dalam berbagai bentuk persaingan. Maka dari itu suatu organisasi seharusnya mempersiapkan SDM yang handal dan memiliki semangat kerja yang baik agar organisasi tersebut mampu bersaing dengan

organisasi lainnya dengan maksimal. Menurut Kasmir (2019) kinerja (*employee performance*) merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik internal maupun eksternal.

Beberapa faktor internal dan eksternal yang bisa mempengaruhi kinerja (*employee performance*) SDM, seperti *spiritual leader* dan *employee well being*. Menurut Tobroni (dalam Arinnandya, 2018), *Spiritual leadership* atau kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi *spiritual* (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Sementara Sedarmayanti (2019), menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Selain itu, kondisi *employee wellbeing* juga mampu berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja SDM. Menurut Pawar (2016) *employee wellbeing* adalah kondisi emosional yang positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan, dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai seorang karyawan. Yu et al., (2021) *Employee Well Being (EWB)* atau kesejahteraan

karyawan mengacu pada gagasan bahwa kualitas hidup seseorang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan karyawan selama bekerja.

Berdasarkan hasil observasi dengan dukungan data diperoleh informasi kondisi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang pada beberapa tahun terakhir yang cenderung mengalami penurunan dan atau kondisi yang stagnan. Hal ini terlihat kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang pada aspek kuantitas dan kualitas mengalami penurunan yaitu sebesar 86% (2022), sebesar 84% (2023), dan sebesar 82% (2024). Demikian juga, kinerja pegawai pada aspek kejujuran mengalami penurunan dan kondisi stagnan pada peralihan 2 tahun terakhir, yaitu sebesar 87% (2022), sebesar 85% (2023), dan sebesar 85% (2024), terutama terlihat dari kejujuran presensi. Data tersebut menunjukkan adanya persoalan mendasar pada kinerja pegawai yang mengalami penurunan dan kondisi yang tidak adanya progres, melainkan tetap (stagnan) pada kondisi yang sama. Hal ini bisa dikarenakan faktor internal dan eksternal seperti *spiritual leadership* dan *employee well being* yang diterapkan oleh pimpinan.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan permasalahan ini. Penelitian Khafid, Astuti, dan Fauzi (2024), menyimpulkan bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Pambudi (2023), menyimpulkan bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee well being*. Namun penelitian lain, Setiawan dan Suryosukmono (2024) menyimpulkan

bahwa *spiritual leadership* secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan dari uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan dituangkan dalam bentuk suatu karya ilmiah dengan judul “Peran *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Well Being* pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap*, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana peran *spiritual leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee well being* pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee well being* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *employee well being* terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee well being* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh *employee well being* terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang di harapkan dari penelitian ini antara lain :

1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan terkait peran *spiritual leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee well being* pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang;

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pimpinan untuk dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan program pendidikan di kota Semarang, sehingga dapat dijadikan tolok ukur sekaligus

diketahui tingkat keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Kota Semarang.

b. Bagi Peneliti

Bisa menjadi rujukan peneliti berikutnya baik mendukung maupun menolaknya dengan adanya situasi, kondisi dan responden yang berbeda.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Employee Performance*

a. Pengertian *Employee Performance*

Menurut Abdullah (2014), *employee performance* (kinerja) adalah sebuah prestasi kerja yang merupakan output dari implementasi rencana kerja yang dibuat. Fattah (2017) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil atau outcomes dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam institusi. Taurisa & Ratnawati (2012), *employee performance* dikatakan sebagai bentuk produktivitas individu didalam organisasi, serta representasi dari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya.

Hasibuan (2017) kinerja pegawai adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira , 2011). Menurut Simamora (2015) bahwa kinerja untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja

Pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

Menurut Mangkunegara (2015) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Mathis & Jackson (2012) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

b. Faktor yang mempengaruhi *Employee Performance* Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor Internal Pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.

3) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

c. Tujuan dan sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2015:20), adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- 1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

- 3) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- 4) Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

d. Indikator *Employee Performance*

Menurut Afandi (2018: 89) indikator-indikator *employee performance* adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
4. Disiplin kerja
5. Inisiatif
6. Ketelitian
7. Kepemimpinan
8. Kejujuran
9. Kreativitas

2.1.2 *Employee Well Being*

a. Pengertian *Employee Well Being*

Menurut Yu et al., (2021) *Employee Well Being (EWB)* atau kesejahteraan karyawan mengacu pada gagasan bahwa kualitas hidup seseorang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan karyawan selama bekerja. Sedangkan menurut pendapat Aboobaker et al., (2019) *employee wellbeing* adalah titik

keseimbangan antara kumpulan sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. Menurut Pawar (2016) *employee wellbeing* adalah kondisi emosional yang positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan, dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai seorang karyawan. Baer et al., (2018) mengemukakan bahwa tanda-tanda sebuah organisasi yang sehat mencakup usaha yang sengaja dilakukan, dijalankan secara terencana, dan melibatkan kerjasama untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas.

Juniper (2010) sendiri mendefinisikan *employee well-being* sebagai komponen kesejahteraan yang diperoleh individu atau pekerja dari pekerjaan mereka dan dipengaruhi oleh kondisi di lingkungan kerja mereka, yang meliputi karakteristik pekerjaan, beban kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan fasilitas di tempat kerja. Lumentut & Ambarwati (2021) *employee wellbeing* didefinisikan sebagai tingkat kepuasan umum dan kinerja pekerja di lingkungan kerja, mencakup faktor-faktor psikologis, fisik, dan sosial yang memiliki pengaruh terhadap motivasi dan produktivitas pekerja, yang dapat memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan secara menyeluruh. Sementara itu, menurut Zheng dkk. (2015) *employee well-being* merupakan kualitas kehidupan pekerja dan status psikologis di tempat kerja yang tidak hanya dinilai dari perspektif individual terkait kepuasan pekerjaan atau kelelahan emosional yang dirasakan, melainkan juga mencerminkan kesejahteraan pekerja secara menyeluruh, termasuk aspek fisik, psikologis, dan dimensi pribadi individu.

Zheng (dalam Wirawan, 2009) mengemukakan bahwa Employee well-being tidak hanya terikat dengan persepsi dan perasaan karyawan mengenai pekerjaan dan kepuasan hidup mereka, tetapi juga tidak terlepas dari pengalaman psikologis dan level kepuasan pada pekerjaan dan kehidupan pribadi individu yang bersangkutan. Ryff dan Keyes mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi memperlihatkan sikap yang lebih positif dan respon yang lebih baik terhadap berbagai situasi di kehidupannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kesejahteraan rendah. Hal tersebut terjadi karena persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi atau atasan akan menciptakan pengalaman kerja yang positif yang menimbulkan rasa percaya diri, menimbulkan rasa nyaman, semangat sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Choi, *et.al.*, (2017) dalam penelitiannya mengemukakan terdapat dua perspektif yang dapat digunakan untuk memahami *employee wellbeing* atau kesejahteraan karyawan, yaitu pendekatan negatif dan positif. Pendekatan negatif berfokus pada aspek-aspek seperti kelelahan dan stres yang dialami karyawan di lingkungan kerja, sementara pendekatan positif memandang kesejahteraan sebagai kondisi emosional yang melibatkan dua dimensi, yaitu perasaan senang dan gairah positif. Dalam hal ini, kesejahteraan afektif juga sering disebut sebagai kesejahteraan umum (Choi, *et al.*, 2017).

Beberapa penelitian sebelumnya memanfaatkan kesejahteraan efektif untuk mengukur kesejahteraan secara umum (Choi, 2021). Sejalan dengan

penelitian sebelumnya, penelitian ini menerapkan pendekatan kesejahteraan positif, dengan fokus khusus pada kesejahteraan afektif sebagai kesejahteraan umum.

b. Jenis *Employee Well Being*

Juniper (2010) menyebutkan bahwa terdapat tujuh bidang dalam EWB, antara lain:

- 1) *Advancement*; menjelaskan deskripsi personal karyawan terhadap kebutuhan pelatihan dan promosi pada karyawan yang berkontribusi pada EWB.
- 2) *Facilities*; menjelaskan deskripsi personal karyawan terhadap kebutuhan karyawan dalam lingkungan kerja seperti akomodasi dan fasilitas di tempat kerja yang berkontribusi pada EWB.
- 3) *Home Work Interface*; menjelaskan deskripsi personal pekerja terhadap pekerjaan yang karyawan jalani berdampak tanggung jawab karyawan di luar pekerjaan serta bagaimana pekerjaan yang karyawan jalani berkontribusi pada kehidupan pribadi karyawan.
- 4) *Job*; menjelaskan deskripsi personal karyawan terhadap aspek tertentu atau unsur intrinsik dalam pekerjaan yang berkontribusi pada EWB.
- 5) *Physical Health*; menjelaskan deskripsi personal karyawan terhadap bagaimana pekerjaan yang karyawan jalani berkontribusi pada kesehatan fisik karyawan.

- 6) *Psychological Health*; menjelaskan deskripsi personal karyawan terhadap bagaimana pekerjaan karyawan berkontribusi pada kondisi kesehatan psikologis karyawan yang kemudian berkontribusi pada EWB.
- 7) *Relationship*; menjelaskan deskripsi personal terhadap bagaimana hubungan karyawan dengan pimpinan serta koleganya yang berkontribusi pada EWB.

c. Indikator *Employee Well Being*

Penelitian ini menggunakan indikator dari Hasibuan (2016) yang telah mengembangkan indikator *employee wellbeing*, yaitu:

- 1) Kesejahteraan bersifat ekonomis;
- 2) Kesejahteraan yang menopang (seperti fasilitas ibadah, cuti, dan izin);
- 3) Kesejahteraan yang bersifat pelayanan (jaminan kesehatan dan kredit rumah).

2.1.3. *Spiritual Leadership*

a. Pengertian *Spiritual Leadership*

Fry (dalam Helmi, 2016) mengartikan spiritual leadership sebagai kumpulan dari nilai-nilai, tingkah laku, dan kebiasaan yang merupakan bahan penting untuk memotivasi seseorang dan orang lain dari dalam dirinya sendiri. Selanjutnya, Fry (dalam Helmy, 2016) menjelaskan salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan di tempat kerja, tidak terlepas dari sebuah nilai-nilai spiritual. Reave (dalam Sani, 2016) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai fenomena yang dapat terjadi ketika seseorang pemimpin menyadari nilai-nilai spiritual seperti

integritas, kejujuran, kerendahan hati, menciptakan dirinya sebagai teladan seseorang yang bisa dipercaya, dapat diandalkan dan dikagumi.

Menurut Tobroni (dalam Arinnandya, 2018), *Spiritual leadership* atau kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Selain itu kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.

b. Bentuk *Spiritual Leadership*

Spiritual leadership adalah model kepemimpinan komprehensif yang menggabungkan berbagai pendekatan sekaligus kekuatan penggerak, seperti kekuatan intelektual, moral, emosional dan inspiritual (Tobroni, 2010). Menurut Fry (2015) *spiritual leadership* merupakan pembentukan nilai, sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri terhadap orang lain, menggapai rasa spiritual melalui calling dan membership dalam menciptakan visi melalui individu, tim yang diberdayakan dan organisasi.

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

1) *Spiritual Leadership Substansif*

Spiritual leadership Substansif adalah spiritual leadership yang terlahir dari keadaan spiritual pemimpin serta kedekatan pemimpin terhadap Yang Maha Esa. Gaya spiritual leadershipnya muncul sendiri dan

termasuk dalam kepribadian serta perilaku kesehariannya, oleh karena itu sifatnya tetap.

2) *Spiritual Leadership Instrumental*

Spiritual leadership Instrumental adalah spiritual leadership yang dipelajari lalu menjadikannya sebuah gaya kepemimpinan. Spiritual leadershipnya muncul dikarenakan terdapat tuntutan eksternal dan menjadi suatu alat untuk mengefektifkan perilaku kepemimpinannya, maka dari itu sifatnya tidak tetap dan gaya kepemimpinannya berubah apabila konteks kepemimpinannya berubah.

c. Indikator *Spiritual Leadership*

Menurut Fry (dalam Thayib, 2013) karakteristik *spiritual leadership* adalah *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*. *Vision* merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi dalam jangka pendek maupun panjang. *Altruistic love* merupakan gambaran budaya sebuah organisasi yang didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan melalui perhatian, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. *Hope/faith* merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang terpenuhi dan merupakan dasar dari pendirian visi, tujuan dan misi organisasi yang akan dipenuhi. Dengan karakteristik ini akan menghasilkan sebuah perasaan spiritual survival melalui calling dan membership yang pada gilirannya membuat pimpinan organisasi mampu mengelola kondisi psikologis terutama dalam mengelola beban kerja. Karakteristik tersebut berperan sebagai indikator spiritual leadership.

Penjelasan mengenai indikator *spiritual leadership* adalah:

1) *Vision*

Menurut Kotter, vision merupakan sebuah gambaran di masa yang akan datang secara tersembunyi (*implicit*) atau sangat jelas (*explicit*) dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan. Vision memiliki fungsi penting dalam memperjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefisiensikan tindakan dari berbagai macam orang. Vision juga dapat mendeskripsikan perjalanan organisasi. hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Menurut Daft & Lengel, dalam menggerakkan orang-orang, visi harus memiliki daya tarik yang luas, menentukan arah dan tujuan visi, mencerminkan cita-cita tinggi, dan mendorong harapan dan kepercayaan.

2) *Altruistic Love*

Altruistic love didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai sabar, ramah, tidak iri hati, rendah hati, pengendalian diri, dipercaya, setia dan kejujuran. Dalam bidang kedokteran dan psikologi telah mempelajari dan menegaskan bahwa *altruistic love* memiliki kekuatan untuk mengatasi pengaruh destruktif, dari empat kelompok utama destruktif emosi, yaitu:

- a. Ketakutan termasuk kecemasan, kekhawatiran, dan keprihatinan;

- b. Kemarahan termasuk permusuhan, dendam, iri hati, cemburu, dan kebencian;
- c. Rasa gagal termasuk hal-hal seperti keputusasaan, suasana hati yang tertekan, dan beragam perasaan bersalah yang mengarah pada penghancuran diri.
- d. Kesombongan termasuk prasangka, keegoisan, kesadaran diri, dan keangkuhan.

Pribadi yang cinta altruistik dan hidup spiritual ditandai dengan kehidupan yang suka cita, damai dan tenang. Hal ini juga yang menjadi sumber komitmen organisasi yang tinggi, produktivitas dan mengurangi tingkat stres.

3) *Hope/Faith*

Hope merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya, mereka akan dapat menghadapi perlawanan, pertahanan dan penderitaan dalam mencapai tujuan. *Faith* merupakan kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/tujuan

/misi organisasi yang akan dipenuhi. Dalam konteks organisasi, pegawai

yang memiliki harapan tinggi demi tercapainya tujuan organisasi akan memiliki motivasi kuat untuk bekerja.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being*

Ketika organisasi dapat mendorong kesejahteraan karyawan yang positif, mereka dapat mempertahankan tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin otentik terbukti memiliki kesejahteraan mental yang lebih tinggi (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2018) dan untuk mendukung dan meningkatkan kesejahteraan orang-orang di sekitar mereka (Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Spiritual leadership dapat meningkatkan hubungan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan (George, 2003) dan meningkatkan emosi positif pada karyawan. Emosi ini menghasilkan kesejahteraan di tempat kerja, meningkatkan keinginan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengasimilasi ide-ide baru, menemukan informasi segar dan mengembangkan potensi individu mereka, serta mendorong mereka untuk lebih kreatif (Banks et al., 2016)

Hal ini senada dengan penelitian Pambudi (2023) menyimpulkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well Being*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well being*.

2.2.2 Pengaruh *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance*

Wadhawan (2016) menjelaskan bahwa *employee well-being* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa penerapan kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Penelitian Jalali & Heidari (2016) menunjukkan pengaruh positif signifikan pada *employee well-being* terhadap *employee performance*. Pada penelitian Kundi et al. (2020), hasil menunjukkan bahwa *employee well-being* dan *employee performance* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Jadi, bagaimana karyawan diperlakukan dan menerima imbal balik dari kinerjanya memengaruhi bagaimana karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berimplikasi pada kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2: *Employee well being* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.2.3 Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance*

Spiritualitas di tempat kerja merupakan kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mampu mendorong pegawai untuk tetap bekerja secara konsisten. Seseorang yang mampu memaknai secara positif tujuan kehidupan pekerjaannya, maka ia akan mampu memberikan kontribusi positif kepada organisasi atau tempat kerjanya. Litzsey (2003) bahwa mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja, akan membuat

pegawai merasakan makna dan perasaan bertujuan dalam kehidupannya, sehingga organisasi tidak hanya membuat pegawai merasa utuh sebagai pribadi, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan;

Tobroni (2015), *Spiritual Leadership* adalah karakter seorang pemimpin yang memberikan pengaruh, menggerakkan, membangkitkan serta dapat mengilhami memberikan kasih sayang, pelayanan melalui tauladan yang baik, dan mampu mengimplementasikan dari sebuah nilai- nilai maupun sifat-sifat dari asas ketuhanan untuk sebuah tujuan dari perilaku kepemimpinan dan proses budaya. Chen dan Yang (2012) menyatakan kepemimpinan spiritual dianggap sebagai pemimpin transformasional dalam mendorong motivasi internal bawahan mereka atau pengikut, sehingga mereka akan sangat termotivasi untuk melakukan perilaku kewarganegaraan.

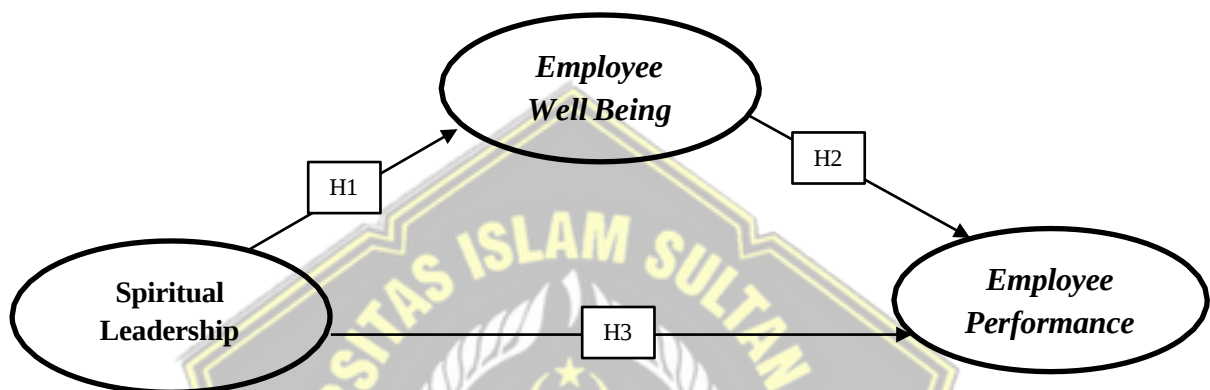
Hal ini senada dengan penelitian Abdul Khafi (2018) menyimpulkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Wang, Guo, Ni, Shang, & Tang (2019) meneliti tentang efek *spiritual leadership* terhadap kinerja tugas pegawai dengan motivasi intrinsik dengan hasil penelitiannya adalah menyimpulkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H3: *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan gambar 2.1 model penelitian ini adalah pengaruh antara *spiritual leadership* terhadap *employee performance*, pengaruh antara *employee well being* terhadap *employee performance*, serta pengaruh antara *spiritual leadership* terhadap *employee well being*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan *eksplanatory* adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya.

Pada penelitian ini akan diketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee well being* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017: 80), populasi dapat didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang sebanyak 110 pegawai.

Menurut Sugiyono (2017: 81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Alasan menggunakan teknik sampling jenuh adalah karena jumlah populasi relatif kecil, berkisar dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Meskipun membutuhkan waktu yang lebih lama dalam mengumpulkan data, namun teknis sampling jenuh atau sensus dapat memperoleh ketepatan data yang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diketahui sampel yang digunakan yaitu 110 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan langsung dari objeknya. Data primer pada studi ini yaitu *spiritual leadership*, *employee performance*, dan *employee well being*. Menurut Widodo (2022) data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber lain yang memiliki hubungan dengan objek. Data tersebut didapatkan dari bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kota Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada studi ini yaitu penyebaran kuesioner. Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang

dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuesioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan angket.

Skala pengukuran yang digunakan adalah model skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2017), skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut ini adalah varian jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

Tidak Setuju (TS) : skor 2

Cukup Setuju (CS) : skor 3

Setuju (S) : skor 4

Sangat Setuju (SS) : skor 5

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel dalam penelitian ini mencakup *spiritual leadership*, *employee performance*, dan *employee well being*. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah *spiritual leadership* (X1).

- b. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *employee performance* (Y2).
- c. Variabel mediasi (intervening), yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah *employee performance* (Y1).

Adapun indikator masing-masing variabel terlihat pada tabel 3.1:

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Employee Performance</i> adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketelitian 4. Kejujuran 5. Kreativitas	Skala Likert 1 s/d 5
2.	<i>Employee Well Being</i> adalah seseorang dengan kualitas hidup yang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan karyawan selama bekerja.	1. Kesejahteraan bersifat ekonomis; 2. Kesejahteraan yang menopang; 3. Kesejahteraan yang bersifat pelayanan.	Skala Likert 1 s/d 5
3.	<i>Spiritual leadership</i> adalah kumpulan dari nilai-nilai, tingkah laku,	1. Vision 2. Altruistic love 3. Hope/faith	Skala Likert 1 s/d 5

	dan kebiasaan yang merupakan bahan penting untuk memotivasi seseorang dan orang lain dari dalam dirinya sendiri.		
--	--	--	--

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Data primer yang diperoleh dari hasil jawaban dari kuesioner kemudian diukur dengan menggunakan metode skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2016:93). Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Masing-masing jawaban diberikan bobot skor pada setiap pernyataan atau pertanyaan dari 1 sampai 5, alternatif jawaban yang tersedia diberikan nilai (skor), sebagai berikut:

No	Pilihan Jawaban Skor	Kode	Bobot Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Cukup Setuju	CS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2018:199)

Variabel yang diukur pada skala Likert diubah menjadi indikator variabel dan digunakan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun elemen elemen

instrumen dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan. Pernyataan dan hasil pertanyaan diolah menjadi kesimpulan. Untuk menentukan gradasi hasil jawaban responden maka diperlukan angka penafsiran. Angka penafsiran inilah yang digunakan dalam setiap penelitian kuantitatif dalam mengelola data mentah yang dikelompokkan sehingga dapat diketahui hasil akhir degradasi atas jawaban responden, apakah responden sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, atau bahkan sangat tidak setuju atas apa yang ada dalam pernyataan maupun pernyataan tersebut.

3.7 Metode Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan dari hasil kuesioner kemudian akan diolah. Pada penelitian ini untuk memperoleh data yang akurat, tepat dan lebih mudah digunakannya *software* sebagai alat pembantu pengolahan data. Sehingga nantinya dibuat dalam bentuk seperti tabel dan gambar yang bertujuan agar data mudah dibaca serta dimengerti.

Menurut Sugiyono (2018:15) metode penelitian survei adalah kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan melakukan pengisian kuesioner yang berhubungan dengan setiap variabel kepada para responden. Hal ini digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel dari sampel yang diambil dari populasi tertentu. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik kuesioner dilakukan dengan mengajukan pernyataan atau pertanyaan secara tertulis kepada responden, penyebarannya dilakukan secara

langsung dengan memberikan beberapa lembaran kertas yang telah diisi dengan pernyataan atau pertanyaan.

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan teknik analisis statistic yang digunakan dalam penelitian kuantitatif. Analisis jalur *path* merupakan bentuk terapan dari analisis multi regresi yang membantu memudahkan penguji hipotesis hubungan-hubungan antar variabel yang cukup rumit. Dalam analisis jalur, korelasi antara variabel dihubungkan dengan parameter dari model yang dinyatakan dengan diagram jalur, (Ghozali 2020:73).

Menggunakan program komputer berupa program linier parsial (*Partial Least Square* (PLS)) untuk menguji hipotesis penelitian dalam pengolahan data. Hipotesis dianalisis dengan menggunakan *software Smart PLS 3.0* bertujuan menguji hubungan antar variabel yang dilakukan di komputer. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dapat menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS ialah pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Tujuan *Partial Least Square* (PLS) untuk membantu suatu penelitian dengan tujuan prediksi, hal ini dilakukan untuk mengurangi apabila terdapat kesalahan dan kesalahan tersebut tidak mengalami tingkat yang besar. Analisis pada PLS dilakukan dengan 3 tahap, yaitu:

1. Analisis *Outer model*
2. Analisis *Inner model*
3. Pengujian Hipotesis.

3.7.1 Metode Penyajian Data

Hasil pengolahan data yang sudah diolah dimana hasilnya, disajikan pada penelitian ini dalam bentuk tabel dan gambar, supaya mudah dibaca dan dipahami, sehingga data yang disajikan oleh peneliti lebih dalam bentuk yang sistematis.

3.7.2 Analisis Statistik Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software PLS (Partial Least Square) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 3.0. Model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (inner model). Digunakannya PLS dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

3.7.3 Analisis Outer Model

Outer model pada penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisis Outer model untuk indikator reflektif dapat diuji melalui beberapa indikator. Menurut Ghazali, (2020:71) jika tabulasi parameter uji validitas dalam PLS-SEM disajikan sebagai berikut ini:

Uji validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumbs
Validitas Convergent	<i>Loadings Factor</i>	> 0.70 untuk Confirmatory Research
		> 0.60 untuk Exploratory Research
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	> 0,5 untuk Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	<i>Communalilty</i>	> 0,5 untuk Confirmatory Research maupun Exploratory Research
	<i>Cross Loadings</i>	> 0.70 untuk setiap variabel

Sumber: Buku Smart PLS 3.0 (Ghozali, 2020 : 71)

- a) *Convergent Validity*, validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skoryang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0,7, communalilty > 0,5 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Halini berarti suatu korelasi yangdiuji dengan uji validitas konvergen harus memiliki skor dari AVE dan Communalilty bernilai > 0,5 sampai 0,7, namun loading factor 0,50 – 0,60 masih dapat ditolerir sepanjang model masihdalam tahap pengembangan.
- b) *Average Variance Extracted (AVE)*, untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability.Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari > 0.50 mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan.(Ghozali, 2020:69).

- c) *Discriminant validity*, validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading pengukur dengan konstruknya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai cross loadings harus lebih dari 0,7. Sedangkan jika dilihat validitas diskriminan, jika akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model, maka validitas diskriminan dinilai baik (Ghozali, 2020:68-17).

- d) *Composite Reliability*; Nilai composite reliability harus > 0.7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory (Ghozali, 2020:70).
- e) *Cronbach Alpha*; jJika nilai Cronbach Alpha $> 0,7$ dinyatakan konstruk memiliki reliabel yang baik, namun besaran nilai $> 0,6$ masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif. Tujuan menggunakan cronbach alpha agar dapat mengukur kendala indikator dalam kuesioner untuk mendapat hasil lebih cermat (Ghozali, 2020:70-71).

3.7.4 Analisis Inner Model

Dikenal juga sebagai analisis struktural model, yang dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Pada dasarnya uji pada model struktural model dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Menurut Ghazali (2020:73), berpendapat bahwa menilai model dengan PLS diawali dengan melihat R-square pada setiap variabel laten dependen. Bukan hanya untuk melihat R-square atau perubahan R-square, model PLS ini juga dapat melihat Q-square predictive relevance untuk membangun model, yaitu dengan melihat seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model PLS serta estimasi parameter. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi;

- a. Koefisien determinasi (R^2), digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Koefisien determinasi pada konstruk endogen menunjukkan untuk nilai R-square, uji koefisien determinasi R^2 bertujuan untuk menentukan dan memprediksi seberapa besar atau kontribusi penting pengaruh yang diberikan oleh koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Apabila nilai mendekati angka 1 maka independen memberi hampir semua informasi

yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen, dan jika semakin kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Menurut Ghazali (2020:75) apabila nilai R-square sebesar 0,67 dikategorikan kuat, jika 0,33 dikategorikan moderat atau sedang dan 0,19 dikategorikan lemah. Jika semakin besar nilai R² maka semakin baik dalam penelitian.

- b. Pengujian Goodness of Fit (GoF) pengujian ini merupakan salah satu pengujian untuk menguji hipotesis penelitian. Untuk menganalisisnya menggunakan PLS dengan bantuan perangkat lunak Smartpls 3.0. Jadi salah satu syarat untuk memenuhi kriteria uji Goodness Of Fit Model adalah dengan melihat nilai SRMR. Bila nilai SRMR nya kurang dari 0,10 serta dikatakan Perfect Fit jika nilai SRMR < 0,08. Digunakan untuk model dan menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan model prediksi. Dengan kriteria nilai GoF sebesar 0,10 kategori GoF kecil, jika 0,25 kategori GoF moderat atau medium, dan 0,36 kategori GoF besar (Ghozali, 2020:76).

3.7.5 Penguji Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

- a. Spesialis 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.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *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.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka Teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten

eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

- a) Convergent Validity yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- b) Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latenna. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk 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 lebih besar dari 0,50.
- c) Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat

yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

- d) Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

2. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang sebanyak 110 pegawai. Dari survei yang dilaksanakan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner dan seluruh kuesioner terisi lengkap. Dengan demikian 110 data kuesioner dari responden dapat dianalisis lebih lanjut. Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

Tabel 4.1. Deskripsi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	56,36 %
	Perempuan	48	43,64 %
Usia	25-35 tahun	34	30,90%
	36-45 tahun	38	34,54%
	46-55 tahun	20	18,18%
	≥ 55 tahun	18	16,36%
Tingkat Pendidikan	S1	82	74,54 %
	S2	25	22,72 %
	S3	3	2,7 %
Masa Kerja	1-5 tahun	26	23,63 %
	6-10 tahun	29	26,36 %
	11-15 tahun	35	31,81 %
	d. > 15 tahun	20	18,18 %

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah pria yaitu terdapat 62 orang (56,36%). Hasil ini menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan memiliki SDM yang kuat karena didominasi oleh laki laki yang lebih memiliki mobilitas dan fisik yang kuat serta mental yang kuat dalam menghadapi kondisi krisis, tanpa mengesampingkan kebutuhan potensi pegawai golongan perempuan.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori usia, paling banyak adalah 36-45 tahun yaitu terdapat 38 pegawai (34,54%), disusul rentang usia 25-35 tahun yaitu terdapat 34 pegawai (30,90%). Hasil ini menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan memiliki SDM yang masih sangat energik karena didominasi oleh pegawai dengan usia 25- 45 tahun yang lebih cenderung memiliki kekuatan fisik dan ide-ide yang cemerlang, serta mental yang kuat dalam menghadapi kondisi yang beraneka ragam.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori pendidikan. Pegawai dengan pendidikan jenjang S1 menduduki posisi paling banyak yaitu 82 responden (74,54%). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Pendidikan kota Semarang memiliki SDM yang sudah memenuhi syarat standart kepegawaian sehingga lebih mudah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dalam *teamwork*.

Berdasarkan tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori masa kerja. Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun

menduduki posisi paling banyak sebesar 35 pegawai atau sebesar 31,81%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup matang dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga lebih mudah dalam menjalankan roda organisasi kepegawaian.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi, dengan skor 3,67 – 5,00.

4.2.1 Statistik Deskriptif Variabel *Spiritual Leadership*

Statistik deskriptif *Spiritual Leadership* akan menggambarkan penilaian *spiritual leadership* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *spiritual leadership* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang, ditunjukkan pada tabel

4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership*

Kode	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Ket
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
SL01	Vision	1	3	7	55	44	4,25	Tinggi
SL02	Altruistic love	1	0	15	51	43	4,23	Tinggi
SL03	Hope/faith	2	6	18	45	39	4,03	Tinggi
Rata-rata total indikator							4,17	

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,17 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai *Spiritual Leadership* masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai *Spiritual Leadership*. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi atau lembaga untuk lebih fokus memperhatikan indikator *Spiritual Leadership* agar mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dari sebelumnya.

4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Well Being*

Statistik deskriptif *Employee Well Being* akan menggambarkan penilaian *Employee Well Being* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *Employee Well Being* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang, ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel *Employee Well Being* (Y1)

Kode	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Ket
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
EWB01	Kesejahteraan bersifat ekonomis;	2	9	31	40	28	3,75	Tinggi
EWB02	Kesejahteraan yang menopang;	2	7	17	49	35	3,98	Tinggi
EWB03	Kesejahteraan yang bersifat pelayanan.	3	10	22	42	33	3,84	Tinggi
Rata-rata total indikator							3,86	

Sumber: Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3,86 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai *Employee Well Being* masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner mengenai *Employee Well Being*. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi suatu instansi atau lembaga untuk lebih fokus memperhatikan indikator *Employee Well Being* agar mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dari sebelumnya.

4.2.3 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Statistik deskriptif *Employee Performance* akan menggambarkan penilaian *Employee Performance* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *Employee Performance* pegawai di lingkup Dinas Pendidikan Kota Semarang, ditunjukan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Kode	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Ket
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
EP01	Kuantitas	3	12	25	27	43	3,86	Tinggi
EP02	Kualitas	3	5	20	40	42	4,03	Tinggi
EP03	Ketelitian	2	7	35	34	32	3,79	Tinggi
EP04	Kejujuran	0	7	29	41	33	3,91	Tinggi
EP05	Kreativitas	2	10	23	39	36	3,88	Tinggi
Rata-rata total indikator							3,89	

Berdasarkan tabel 4.4 juga menyajikan deskripsi variabel penelitian dengan indikatornya. Pada variabel *Employee Performance* dengan 3 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,89, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Pada variabel *Employee Performance* (Y2) dengan 5 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,86, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Pada variabel *Employee Performance* (Y2) dengan 5 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,86, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

Model PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (inner model) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran outer model merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi

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

a. Uji Convergent Validity

Convergent validity dengan indikator refleksi dapat dilihat dari kolerasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator individu dianggap valid apabila memiliki nilai kolerasi atau *outer loading* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.5. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Spiritual leadership</i> (SL)	SL01	0,820	Valid
	SL02	0,877	Valid
	SL03	0,780	Valid
<i>Employee well being</i> (EWB)	EWB01	0,837	Valid
	EWB02	0,833	Valid
	EWB03	0,828	Valid
<i>Employee Performance</i> (EP)	EP01	0,805	Valid
	EP02	0,823	Valid
	EP03	0,747	Valid
	EP04	0,771	Valid
	EP05	0,807	Valid

Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan dinyatakan valid.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian discriminant validity dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat nilai *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criteria*. *Discriminant validity* dari model pengukuran reflektif, yang mana indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Nilai validitas diskriminan lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel laten tersebut sudah menjadi pembanding yang baik untuk model. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.6. Hasil Uji *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	<i>Employee Performance</i> (Y2)	<i>Employee Well Being</i> (Y1)	<i>Spiritual Leadership</i> (X)
EP01	0,805	0,658	0,558
EP02	0,823	0,527	0,544
EP03	0,747	0,591	0,586
EP04	0,771	0,623	0,504
EP05	0,807	0,610	0,568
EWB01	0,726	0,837	0,569
EWB02	0,508	0,833	0,411
EWB03	0,638	0,828	0,593
SL01	0,481	0,515	0,820
SL02	0,579	0,573	0,877
SL03	0,658	0,504	0,780

Hasil *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lainnya yaitu lebih besar dari 0,70. Hasil ini berarti

bahwa data *discriminant validity* dengan menggunakan *cross loading* pada penelitian ini dinyatakan valid.

Pengujian *discriminant validity* dalam analisis SEM-PLS juga dilakukan dengan Uji *Fornell-Larcker Criterion*. Kriteria *Fornell-Larcker Criterion* menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Tabel 4.7. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
<i>Employee Performance</i> (Y2)	0,791	0.5
<i>Employee Well Being</i> (Y1)	0,832	0.5
<i>Spiritual Leadership</i> (X)	0,826	0.5

Spiritual leadership (X) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,826, *Employee well being* (Y1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,832, dan *Employee performance* (Y2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,791 dimana ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0,05 atau lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk ketiga variabel tersebut dapat dinyatakan terpenuhi.

c. ***Construct Reliability***

Construct reliability atau uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dari indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70.

Tabel 4.8 Hasil Uji Construct Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
<i>Spiritual Leadership (X)</i>	0,866	0.7	Reliabel
<i>Employee Well Being (Y1)</i>	0,871	0.7	Reliabel
<i>Employee Performance (Y2)</i>	0,893	0.7	Reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa uji *construct reliability* pada variabel *spiritual leadership (X)*, *employee well being (Y1)*, dan *employee performance (Y2)* memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian mengartikan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

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

4.3.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R- Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan metode *Partial Least Square* yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* dan

Employee Well Being sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur *Partial Least Square*

Model Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
<i>Spiritual Leadership</i> (X) → <i>Employee Well Being</i> (Y1)	0,643	0,649	0,068	9,483	0,000	Positif signifikan
<i>Employee Well Being</i> (Y1) → <i>Employee Performance</i> (Y2)	0,537	0,535	0,076	7,093	0,000	Positif signifikan
<i>Spiritual Leadership</i> (X) → <i>Employee Performance</i> (Y2)	0,354	0,359	0,073	4,858	0,000	Positif signifikan

Sumber: Data olahan PLS 2025

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being* menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($<0,05$) yang artinya positif dan signifikan. Maka dapat diartikan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki keterkaitan dengan variabel *Employee Well Being* atau terdapat pengaruh signifikan antara *Spiritual Leadership* terhadap variabel *Employee Well Being*. Sehingga kenaikan *Spiritual Leadership* akan meningkatkan *Employee Well Being* pada suatu instansi atau organisasi.
2. Pengaruh variabel *Employee Well Being* Terhadap *Employee Performance* menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($<0,05$) yang artinya positif dan signifikan. Maka dapat diartikan bahwa *Employee Well Being* memiliki keterkaitan dengan variabel *Employee Performance* atau terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Well Being* Terhadap *Employee Performance*.

Sehingga kenaikan *Employee Well Being* akan meningkatkan *Employee Performance* pada suatu instansi atau organisasi.

3. Pengaruh variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($<0,05$) yang artinya positif dan signifikan. Maka dapat diartikan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki keterkaitan dengan variabel *Employee Performance* atau terdapat pengaruh signifikan antara *Spiritual Leadership* Terhadap *Employee Performance*. Sehingga kenaikan *Spiritual Leadership* akan meningkatkan *Employee Performance* pada suatu instansi atau organisasi.

4.3.3 Hasil *Indirect Effect*

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.972, kriteria yang kedua adalah P-Value ($<0,05$), dimana hipotesis diterima.

Tabel 4.10 Hasil *Indirect Effect*

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
<i>Spiritual Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Employee Well Being</i> .	6.058	0.000	Mendukung

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Hasil analisis *indirect effect* variabel penelitian dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada diantara $\pm 1,96$. Apabila nilai *t-statistic* $\leq 1,96$ maka hipotesis ditolak, dan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$, maka hipotesis diterima.

Pengaruh tidak langsung antara *Spiritual Leadership* (X) Terhadap *Employee Performance* (Y2) melalui *Employee Well Being* (Y1) memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 6.058 yang lebih besar dari 1,96 ($6.058 > 1,96$), mengartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H4 diterima, sehingga *Employee Well Being* (Y1) mampu memediasi pengaruh *Spiritual Leadership* (X) terhadap *Employee Performance* (Y2).

4.3.4 Pengujian Hipotesis

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

1) Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being*

Hasil pengujian *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $9,483 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai P value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well Being* dapat diterima.

2) Pengaruh *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $9,483 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai P value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua *Employee Well Being* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well Being* dapat diterima.

3) Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $4,858 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai P value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis ketiga yaitu *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dapat diterima.

4.3.5 Pengujian *R-Square*

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya.

Tabel 4.11. Nilai *R-Square*

Konstruk	<i>R-Square</i>
<i>Employee Well Being</i> (Y1)	0,658
<i>Employee Performance</i> (Y2)	0,414

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa Nilai R Square *Spiritual Leadership* dan *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance* diperoleh sebesar 0,658, artinya bahwa besarnya prosentase variabel *Employee Performance* mampu dijelaskan oleh variabel *Employee Well Being* dan *Employee Performance* sebesar 65,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance* diperoleh nilai R square 0,414, artinya bahwa besarnya prosentase variabel *Employee Performance* mampu dijelaskan oleh variabel *Employee Well Being* sebesar 41,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being*

Ditinjau dari hasil uji variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Well Being* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Artinya, semakin baik pola *Spiritual Leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya *employee well being* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin buruk pola *Spiritual Leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kualitas *employee well being* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini akan terlihat dari beberapa indikasi baik buruknya *employee well-being* atau kesejahteraan pegawai yang mengacu pada kondisi kesehatan fisik, mental, emosional, dan finansial seorang karyawan dalam konteks pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* yang didukung oleh

3 indikator berupa *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith* secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari ketiga indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek *vision* menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek *hope/faith* menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya. Adanya pengaruh variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/pernyataan yang mewakili indikator dari variabel *Spiritual Leadership* diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian Pambudi (2023), yang menyimpulkan bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee well being*. Adanya pengaruh variabel *spiritual leadership* terhadap *employee well being* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan-pertanyaan yang mewakili indikator dari variabel *Spiritual Leadership* diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

4.4.2 Pengaruh Variabel *Employee Well Being* terhadap *Employee Performance*

Ditinjau dari hasil uji variabel *employee well being* terhadap *employee performance* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *employee well being* terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Artinya, semakin baik *employee well being* yang diterima pegawai akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya *employee*

performance pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah *employee well being* yang diterima pegawai akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya *employee performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Hal ini menunjukkan bahwa *employee well being* yang didukung oleh 3 indikator berupa kesejahteraan bersifat ekonomis, kesejahteraan yang menopang, dan kesejahteraan yang bersifat pelayanan secara keseluruhan dinilai dalam kriteria tinggi sehingga menguatkan persepsi responden. Dari ketiga indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek kesejahteraan yang menopang menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek kesejahteraan bersifat ekonomis menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya. Adanya pengaruh variabel *employee well being* terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/pernyataan yang mewakili indikator dari variabel *employee well being* diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini.

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *employee well-being* dan *employee performance*. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Wirawan (2009), menjelaskan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, seperti faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.

4.4.3 Pengaruh Variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance*

Ditinjau dari hasil uji variabel *spiritual leadership* terhadap *employee performance* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Artinya, semakin baik *spiritual leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah pola *spiritual leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Hal ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* yang didukung oleh 3 indikator berupa *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith* secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari ketiga indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek *vision*

menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek hope/faith menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara variabel *employee performance* yang didukung oleh 5 indikator berupa kuantitas, kualitas, ketelitian, kejujuran, dan kreativitas secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari kelima indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek kualitas menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara aspek kuantitas menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding aspek lainnya.

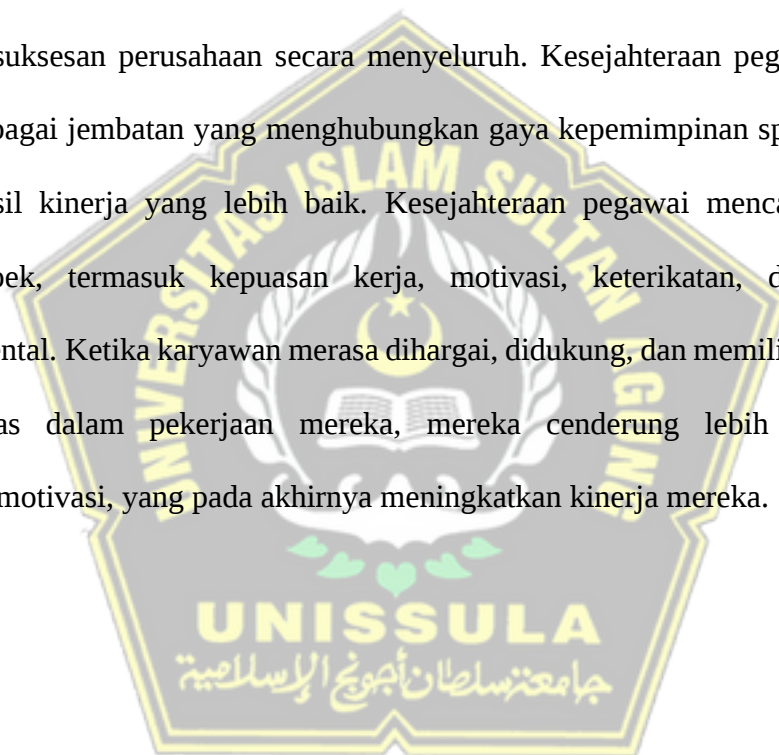
Adanya pengaruh variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/pernyataan yang mewakili indikator dari variabel *spiritual leadership* dan *employee performance* diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Khafid, Astuti, dan Fauzi (2024), menyimpulkan bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian lain yang dilakukan oleh Rahayu,A.D., Farida,U., Santoso, Edi. (2020) bahwa *spiritual leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Setiawan dan Suryosukmono (2024) menyimpulkan bahwa *spiritual leadership* secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.4.4 Pengaruh Variabel *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *employee well being* sebagai variabel mediasi

Ditinjau dari hasil uji variabel *spiritual leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee well being* menunjukkan bahwa *employee well being* mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Artinya, semakin baik *spiritual leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah pola *spiritual leadership* yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dalam hal ini *employee well-being* (kesejahteraan pegawai) sebagai variabel mediasi memberikan peran sebagai mediator dalam hubungan antara *spiritual leadership* (kepemimpinan spiritual) terhadap *employee performance*. Ini berarti bahwa kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi pengaruh ini sebagian besar dimediasi atau difasilitasi oleh tingkat kesejahteraan pegawai.

Adanya pengaruh variabel *spiritual leadership* terhadap *employee performance* dengan mediasi *employee well-being* pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pernyataan yang mewakili indikator dari variabel tersebut diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini. Data tersebut terlihat bahwa *spiritual leadership* secara langsung berpengaruh terhadap *employee performance*, sehingga keberadaan variabel *employee well-being* ini tidak dinilai sebagai variabel mediasi murni.

Analisis pengaruh mediasi kesejahteraan dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja pegawai melibatkan pemahaman bagaimana kepemimpinan spiritual seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kesejahteraan. Sebagaimana diperjelas oleh Lumentut dan Ambarwati (2021) bahwa *employee wellbeing* sebagai tingkat kepuasan umum dan kinerja pekerja di lingkungan kerja, mencakup faktor-faktor psikologis, fisik, dan sosial yang memiliki pengaruh terhadap motivasi dan produktivitas pekerja, yang dapat memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan secara menyeluruh. Kesejahteraan pegawai berperan sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan spiritual dengan hasil kinerja yang lebih baik. Kesejahteraan pegawai mencakup berbagai aspek, termasuk kepuasan kerja, motivasi, keterikatan, dan kesehatan mental. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bahagia dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. *Spiritual leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee well being* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga hipotesis 1 diterima.
2. *Employee well being* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga hipotesis 2 diterima.
3. *Spiritual leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga hipotesis 3 diterima.
4. *Employee well being* terbukti mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap *employee performance* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga hipotesis 4 diterima.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah sebagai berikut:

1. *Spiritual leadership*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *hope/faith* yaitu memiliki komitmen dan harapan yang tinggi dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi, sehingga strategi peningkatannya pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang oleh pemimpin dengan cara komunikasi yang jelas dan terbuka, keteladanan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

2. *Employee Well Being*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kesejahteraan bersifat ekonomis yaitu merasa puas dengan gaji dan bonus yang diterima tiap bulan sehingga strategi peningkatannya pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang oleh pemimpin dengan cara memastikan transparansi dalam sistem penggajian, memberikan bonus berdasarkan kinerja, dan meninjau serta menyesuaikan struktur gaji secara berkala.

3. *Employee Performance*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah ketelitian yaitu memprioritaskan detail pekerjaan agar sesuai dengan SOP yang telah ditentukan, sehingga strategi peningkatannya pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang oleh pemimpin dengan beberapa cara: *Pertama*, menjelaskan SOP secara detail dan mudah dipahami melalui pelatihan dan sosialisasi. *Kedua*, berikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif terkait pelaksanaan pekerjaan.

Ketiga, gunakan alat bantu seperti daftar periksa (*checklist*) atau aplikasi manajemen tugas untuk membantu pegawai memprioritaskan dan melacak pekerjaan. *Keempat*, berikan penghargaan atas kinerja yang baik dan konsisten terhadap SOP.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil dan pengambilan sampel hanya dilakukan di satu instansi yaitu Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga mungkin menyebabkan hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Kemudian penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yakni *Spiritual leadership* dan *employee well being* sebagai faktor yang mempengaruhi *employee performance* sehingga peneliti menyarankan untuk dapat ditambahkan faktor-faktor lain diluar faktor yang ada pada penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

5.4 Agenda Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa aspek untuk mendalami pemahaman mengenai *employee performance* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Meneliti faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi *employee performance* seperti kesejahteraan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan faktor psikologis lainnya yang relevan dan belum tercakup dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dapat meneliti kembali model dengan menggunakan metode penelitian yang lebih komprehensif, seperti studi kualitatif atau desain penelitian gabungan, untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam, dan ataupun menggunakan variabel lain yang dipandang relevan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Alex, S, Nitisemito (2002). *Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Aprianti dan Wulandari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bima. *LPPM STIE Mahaputra Riau*. Volume. 2 No.2.
- Arep, I., dan Tanjung, H (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta. Grasindo.
- Arinnandya, Quisty; La Diadhan Hukama. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. MNC Sky Vision Tbk. *JIM UPB*. Vol 6 No. 2. Pg 57-70.
- Chen, et al. (2012). *Graphene Oxide: Preparation, Functionalization, and Electrochemical Application*. Chemical Review.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesembilan*. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Sutrisno, E.. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Enok, S, dan Vina, A. (2019). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Disiplin Kerja perawat Di Rumah Sakit Ibu Dan Anak Aisyiyah Samarinda. *Jurnal Surya Muda*. Vol 1. No. 1.
- Fauzan, S.M., and Sary, F.P. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bjb Cabang Utama Bandung). *Jurnal Mitra Manajemen* 4(6).
- Fry, L. W., 2015. *Toward a Theory of Spiritual Leadership. The Leadership Quarterly*. Pg. 693 - 72
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu (2017). *Manajemen SDM. Edisi Revisi*. Cetakan Ke. T belas. Jakarta : Bumi Aksara.

- Helmy, Irfan. (2016). Pengaruh Spiritual Leadership dan Emotional Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Workplace Spirituality sebagai Variabel Intervening. *JBIMA Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4, No.1. Pg 73-85.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*. Yogyakarta, Edisi Pertama, BPFE.
- Istiqomah, S.N. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JURNAL SIASAT*. Vol 19 No. 1. Pg. 89 – 97.
- Kania Teja Utari dan Rasto. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Vol. 4 No. 2. Pg. 238-245.
- Khafi, A (2024). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Sdm Dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening. *Ecopreneur: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Volume 5 Nomor 1. Pg 21–35.
- Kirana Vallennia; Atik Atikah; dan Fitri Nur Azijah. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Sinar Sosro Rancaekek). *E-Journal Equilibrium Manajemen*. Volume 01, No. 02.
- Litzsey, C. 2003. Spirituality in The Workplace and The Implications It Has on Employees and Organizations. 2008, 29 Juli. <http://wed.siu.edu/public/departement/Litzsey%20paper.pdf>.
- Mangkunegara, A.P (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mela Aryani, E. Didik Subiyanto, dan Epsilandri Septyarini. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna*. Gorontalo. Vol. 08. No.2.
- Moekijat. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka.

- Priyono, B.S., dkk. (2019). *Pengembangan Perekonomian Desa*. Bengkulu: Balilatfo.
- Rivai, V., (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik, Edisi Pertama*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, A., dkk. (2016). The Effect of Spiritual Leadership on Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Behaviour (a Study on Nurses of Aisyiah Islamic Hospital in Malang, Indonesia. *IJABER*. Vol. 14, No. 11 Pg. 76-90.
- Sastrohadiwiryo. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil Edisi Revisi*. Bandung: Refika Aditama.
- Siahaan, MP. (2013). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Simamora,. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sinambela, L.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S
- Sondang, P. S. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Tobroni (2015). Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic. Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3 (11), pg. 40-53.
- Widodo, S. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.