

***SPIRITUAL LEADERSHIP* DAN
MOTIVASI INTRINSIK MENUJU PENINGKATAN
KINERJA SDM KPPBC TIPE MADYA PABEAN A
SEMARANG**

Usul Penelitian Tesis
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Rifki Gozali Maskun
NIM 20402400653

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026

**HALAMAN PENGESAHAN
TESIS
SPIRITUAL LEADERSHIP DAN
MOTIVASI INTRINSIK MENUJU PENINGKATAN
KINERJA SDM KPPBC TIPE MADYA PABEAN A
SEMARANG**

Disusun Oleh :
Rifki Gozali Maskun
NIM 20402400653



LEMBAR PENGUJIAN

***SPIRITUAL LEADERSHIP* DAN
MOTIVASI INTRINSIK MENUJU PENINGKATAN
KINERJA SDM KPPBC TIPE MADYA PABEAN A
SEMARANG**

Disusun oleh:
Rifki Gozali Maskun
NIM 20402400653

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Februari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

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

Penguji I

Penguji II

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Februari 2026

Ketua Program Pascasarjana

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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rifki Gozali Maskun
NIM : NIM 20402400653
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Spiritual Leadership dan Motivasi Intrinsik Menuju Peningkatan Kinerja SDM KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing Semarang, Februari 2026
Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si Rifki Gozali Maskun
NIK. 210491028 NIM 20402400653

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rifki Gozali Maskun
NIM : NIM 20402400653
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Spiritual Leadership dan Motivasi Intrinsik Menuju Peningkatan Kinerja SDM KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang* Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 20 Februari 2026

Yang menyatakan



Rifki Gozali Maskun
NIM 20402400653

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan asosiatif yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan serta pengaruh spiritual leadership dan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian dilakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dengan populasi sebanyak 203 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus dan purposive sampling dengan kriteria pegawai tetap dan memiliki masa kerja minimal lima tahun, sehingga diperoleh 150 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1–5 yang disebarikan secara daring melalui Google Form. Variabel yang diteliti meliputi spiritual leadership, motivasi intrinsik, dan kinerja sumber daya manusia. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, spiritual leadership juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual mampu mendorong penguatan motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Selanjutnya, motivasi intrinsik terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan ini menegaskan bahwa spiritual leadership dan motivasi intrinsik merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan di lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.

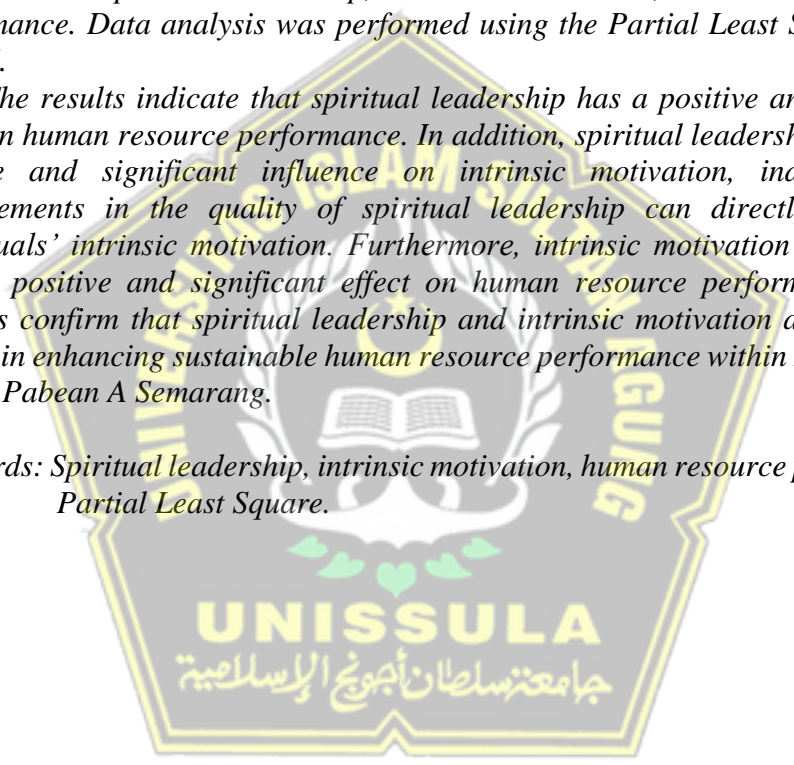
Kata kunci: spiritual leadership, motivasi intrinsik, kinerja sumber daya manusia, Partial Least Square.

ABSTRACT

This study is an explanatory research with an associative approach aimed at examining and explaining the relationships and effects of spiritual leadership and intrinsic motivation on human resource performance. The research was conducted at the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Semarang, with a population of 203 employees. The sampling technique employed was census and purposive sampling, with criteria including permanent employee status and a minimum of five years of work experience, resulting in 150 respondents. Data were collected through a closed-ended questionnaire using a 1–5 Likert scale, distributed online via Google Form. The variables examined in this study include spiritual leadership, intrinsic motivation, and human resource performance. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results indicate that spiritual leadership has a positive and significant effect on human resource performance. In addition, spiritual leadership also has a positive and significant influence on intrinsic motivation, indicating that improvements in the quality of spiritual leadership can directly strengthen individuals' intrinsic motivation. Furthermore, intrinsic motivation is proven to have a positive and significant effect on human resource performance. These findings confirm that spiritual leadership and intrinsic motivation are important factors in enhancing sustainable human resource performance within KPPBC Type Madya Pabean A Semarang.

Keywords: Spiritual leadership, intrinsic motivation, human resource performance, Partial Least Square.



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Spiritual Leadership dan Motivasi Intrinsik Menuju Peningkatan Kinerja SDM KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang*”.

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

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Siselaku Ketua Prodi Magister Management FE Unissula serta selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Para Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Opi Rochmawati dan Anak-anak tersayang Baim dan Ciciw yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Syuhadak dan segenap pimpinan serta pegawai Bea Cukai Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Rekan – rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.

8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

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

Semarang, Februari 2026

Penyusun

Rifki Gozali Maskun
NIM. 20402400653



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1. Kinerja SDM	5
2.2. Motivasi Intrinsik	6
2.3. Spiritual Leadership	8
2.4. Pengembangan Hipotesis	10
2.5. Model Empirik Penelitian	12
BAB III METODE PENELITIAN	13
3.1 Jenis Penelitian.....	13
3.2 Populasi dan Sampel	13
3.3 Jenis dan Sumber Data	14
3.4 Metode Pengumpulan Data	15
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	16
3.6 Metode Analisis Data.....	17
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	27
4.1. Deskripsi Responden.....	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	31

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	34
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	43
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	45
4.6.	Pembahasan.....	51
BAB V PENUTUP.....		57
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	57
5.2.	Implikasi Teoritis	58
5.3.	Implikasi Praktis	59
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	61
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	62
Daftar Pustaka		63
Kuesioner Penelitian		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden		71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		72
Lampiran 4. Full Model PLS		73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		74
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		77
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi yang semakin kompetitif menuntut organisasi dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja SDM yang optimal sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing perusahaan. Salah satu pendekatan yang mulai mendapat perhatian adalah penerapan kepemimpinan Spiritual yang dinilai memiliki nilai-nilai etis dan moral yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memfasilitasi proses transformasi organisasi pembelajar dalam memperoleh kesuksesan yang berkelanjutan. Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mental dan kesehatan mental pengikutnya (Nurhidayati et al., 2020). Kepemimpinan spiritual dapat memperkuat kekuatan mental karyawan, memiliki efek unik dalam mengatasi masalah spiritual seperti kekosongan spiritual, kehilangan iman dan gangguan nilai (Xinyu & Zhihua, 2020).

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengubah perspektif seseorang, hal ini membutuhkan tingkat keingintahuan, pikiran terbuka, pertanyaan terus menerus dan refleksi teratur (Zsolnai & Illes, 2017). Proses memahami dan menghadapi diri sendiri, bertanggung jawab atas pikiran,

perasaan, emosi, dan tindakannya sendiri, seseorang membutuhkan tingkat kesadaran di mana seseorang mengalami kesatuan dengan semua yang hidup melalui cinta dan kasih sayang dan kekuatan kreativitas (Zsolnai & Illes, 2017). Menurut (Fry, 2003a) Spiritualitas muncul sebagai prasyarat dari proses ini dan sumber kreativitas menciptakan pengalaman keterikatan (*engagement*) dan keutuhan (Zsolnai & Illes, 2017).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan spiritual terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk diteliti. Diantaranya adalah Kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja secara langsung (Supriyanto & Ekowati, 2020). Hasil ini berbeda dengan (Wang et al., 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja SDM (Nguyen et al., 2020). Sementara hasil berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Sehingga dalam penelitian ini motivasi intrinsik diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Para pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi dan arahan serta menumbuhkan sikap dan perilaku positif di antara seluruh anggota organisasi (Tri Rachmawan & Nita Aryani, 2020). Motivasi yang diberikan tidak hanya berfungsi untuk mendorong pencapaian target, tetapi juga untuk membangun rasa percaya diri dan komitmen pada setiap individu. Selain itu, arahan yang jelas dari pemimpin membantu memastikan bahwa seluruh

anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan langkah yang harus diambil, sehingga meminimalkan potensi kesalahan atau miskomunikasi. Lebih dari itu, pemimpin juga diharapkan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif, seperti kerja sama, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab, yang menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kerja yang produktif dan harmonis. Dengan menjalankan peran ini secara efektif, pemimpin dapat memperkuat kohesi tim dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar fenomena lapangan dan research gap maka masalah penelitian yang muncul adalah bagaimana meningkatkan kinerja SDM KPPBC TMP A Semarang. Dengan demikian dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM?
2. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik di KPPBC TMP A Semarang?
3. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di KPPBC TMP A Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap kinerja SDM di KPPBC TMP A Semarang.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap motivasi intrinsik di KPPBC TMP A Semarang.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM di KPPBC TMP A Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Satuan Organisasi Perangkat Daerah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait peningkatan kinerja SDM.
2. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumberdaya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
3. Secara teoritis, penelitian ini dapat dijadikan tambahan referensi terkait *Spiritual Leadership*, motivasi intrinsik dan peningkatan kinerja SDM.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai seberapa baik seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka (Rivai, 2018). Banyak perusahaan menilai kinerja karyawan mereka secara tahunan atau triwulanan untuk menentukan area tertentu yang perlu ditingkatkan dan untuk mendorong kesuksesan lebih lanjut di area yang memenuhi atau melebihi harapan (Bakirova Oynura, 2022).

Kinerja adalah faktor penting dalam kesuksesan organisasi, membantu juga meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan moral karyawan secara keseluruhan (Robert Kreitner & Charlene Cassidy, 2012). Dengan menilai kinerja karyawan secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, memberikan dukungan dan pelatihan kepada karyawan, serta memastikan bahwa setiap orang bekerja menuju tujuan yang sama (Dessler, 2012). Kinerja karyawan adalah bagaimana anggota staf memenuhi tugas peran mereka, menyelesaikan tugas yang diperlukan dan berperilaku di tempat kerja (Drucker, 2012).

Pengukuran kinerja meliputi kualitas, kuantitas dan efisiensi kerja (Drucker, 2012). Kinerja menurut (Sedarmayanti, 2017) didefinisikan sebagai kumpulan perilaku karyawan yang memiliki beberapa nilai yang

diharapkan bagi organisasi (positif atau negatif). Perilaku ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelas besar: kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kontraproduktivitas (Bakirova Oynura, 2022).

Kinerja SDM disimpulkan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lima indikator kinerja karyawan adalah kuantitas; kualitas pekerjaan; efektivitas; *teamwork*; pembelajaran dan pengembangan.

2.2. Motivasi Intrinsik

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan tertentu baik secara intrinsik maupun ekstrinsik (Smith & Shields, 2013). Motivasi intrinsik adalah keinginan untuk melakukan suatu perilaku yang berasal dari perilaku yang dilakukan / karena senang melakukannya (Chen et al., 2018). Motivasi intrinsik berasal dari motivasi yang muncul dari dalam diri, sementara motivasi ekstrinsik berasal dari pengaruh lingkungan sekitar seseorang (Oudeyer & Kaplan, 2013). Dalam Islam, motivasi dapat terdiri dari motivasi yang berasal dari Allah (Tauhid) dan motivasi yang berasal dari faktor lain di luar Allah.

Motivasi intrinsik melibatkan motif-motif yang aktif atau berfungsi tanpa perlu rangsangan dari luar, karena dorongan untuk bertindak sudah berasal dari dalam diri individu (Fischer et al., 2019). Galanakis &

Peramatzis (2022) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan nilai atau perpaduan antara rasa kenikmatan dan kepuasan yang diperoleh individu ketika melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi intrinsik berfungsi sebagai bentuk imbalan yang melekat pada perilaku itu sendiri, yaitu ketika individu melakukan suatu aktivitas karena dorongan internal, bukan karena adanya ganjaran yang berasal dari luar diri.

Sejalan dengan pandangan tersebut, (Sobaih & Hasanein, 2020) menyatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motif yang secara alami aktif dalam diri individu tanpa memerlukan rangsangan eksternal, karena setiap orang pada dasarnya telah memiliki dorongan internal untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Hal ini dipertegas oleh (Ihensekien & Joel, 2023) yang mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai motivasi yang muncul dan bersumber dari dalam diri individu itu sendiri.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya rasa senang, kepuasan, dan makna terhadap aktivitas itu sendiri, tanpa bergantung pada imbalan eksternal. Menurut (Herzberg et al., 1959) motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri.

1. *Work it self* / pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana tingkat tantangan yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Kemajuan atau *advancement*, yang berkaitan dengan besar kecilnya peluang bagi karyawan untuk berkembang dan
3. Tanggung jawab menjadi faktor penting yang mencerminkan tingkat kepercayaan dan beban tanggung jawab yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
4. Pengakuan juga memengaruhi motivasi kerja, yang ditunjukkan melalui sejauh mana karyawan memperoleh apresiasi atas hasil kerja yang telah dicapai.
5. Pencapaian, yaitu peluang bagi karyawan untuk meraih prestasi kerja yang tinggi sebagai bentuk keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2.3. *Spiritual Leadership*

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

Spiritual Leadership menawarkan pendekatan yang unik dalam pengembangan kepemimpinan, menekankan nilai-nilai moral, pelayanan, dan keseimbangan psikologis (Sanders, 2007). *Spiritual Leadership* dapat diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang lebih mengutamakan kecerdasan spiritual, yang melibatkan dimensi rohaniah, jiwa, hati nurani, dan keberadaan batiniah. Fry menggambarkan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan tugas menciptakan suatu visi di mana anggota organisasi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, dan berkontribusi untuk menciptakan perubahan positif (Fry, 2003b; Fry & Ph, 2006).

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

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

(Sulistyo, 2009)) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion* dan *integrity*.

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

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ridwan, 2021). kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan kinerja (Saleem et al., 2020). Kemudian, Purwanto menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan juga dikonfirmasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam pencapaian kinerja (Nguyen et al., 2020). Kemudian peneliti lain menyatakan bahwa *Leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja penanganan bencana (Croweller & Tschakert, 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah:

H1 : Semakin baik implementasi *Spiritual Leadership* akan semakin baik kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap motivasi intrinsik

Hasil penelitian terdahulu mengkonfirmasi pengaruh antara *Spiritual Leadership* terhadap perilaku inovatif layanan karyawan dan motivasi intrinsik (Crosweller, 2022). Temuan selanjutnya menunjukkan adanya dampak positif kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik (Siyal et al., 2021). Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi intrinsik (Novitasari & Asbari, 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik implemantasi *Spiritual Leadership* maka SDM akan semakin termotivasi secara intrinsik

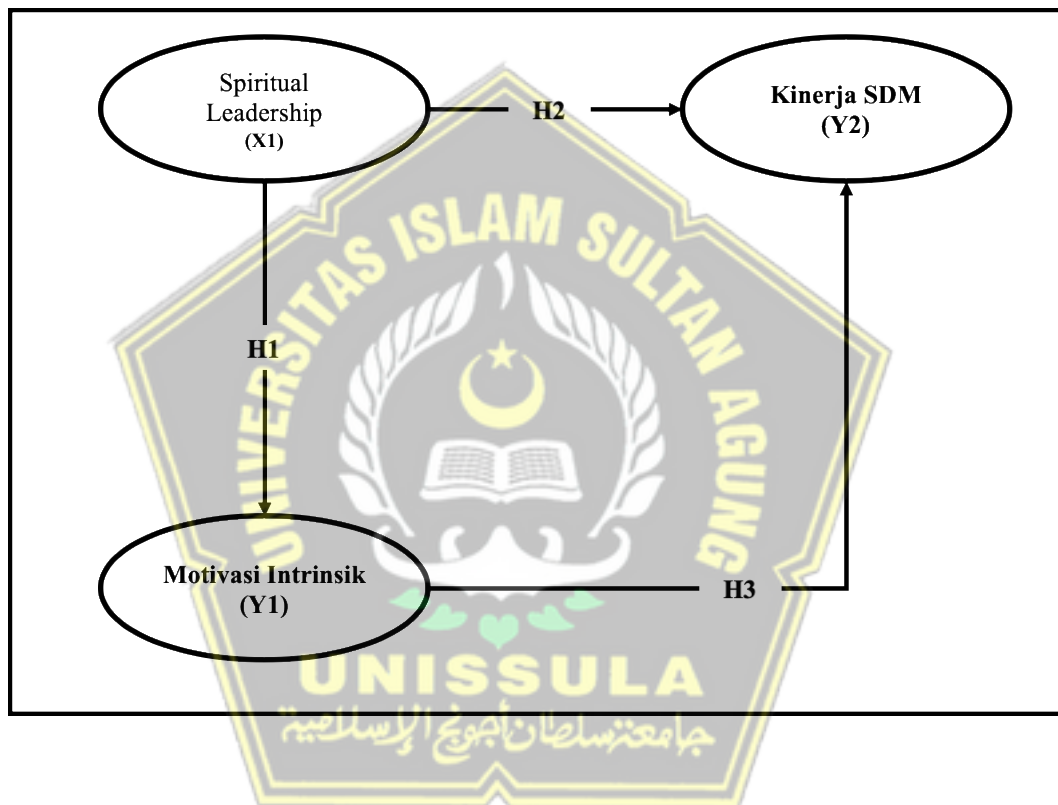
2.4.3. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.

Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik terhadap kinerja tenaga penjual (Good et al., 2022). Kemudian, penelitian lain mengungkapkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja (Mario & Coccia, 2019).
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah:

H3 : Semakin baik motivasi intrinsik akan semakin baik kinerjanya

2.5. Model Empirik Penelitian

Model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Spiritual Leadership*, motivasi intrinsik dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah seperangkat semua kemungkinan orang atau benda dan elemen yang menjadi ukuran kesimpulan (Syahrudin & Salim, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 karyawan. Dalam menentukan sampel populasi, penelitian ini menggunakan teknik sampling sensus yaitu dimana seluruh populasi merupakan sampel. Menurut Hair et al., (2014) ukuran sampel sebaiknya berjumlah minimal 100. Dalam menentukan jumlah sampel yang representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Augusti, 2005). Jumlah sampel minimal adalah paling tidak lima kali lebih banyak dari jumlah seluruh item pertanyaan dalam kuesioner yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan

lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Penelitian ini memiliki 15 item pertanyaan sehingga ukuran sampel minimal sejumlah $15 \times 10 = 150$ sampel.

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

1. Pengalaman minimal 5 tahun bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang
2. Sudah berstatus sebagai pegawai tetap.

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

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: *Spiritual Leadership*, motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic SDM, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *Spiritual Leadership*, dan kinerja SDM.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

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

2. Data Sekunder

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

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.

- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Spiritual Leadership*, motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1) kuantitas pekerjaan; 2) kualitas pekerjaan; 3) efektivitas; 4) teamwork; 5) pengembangan.	(Sedarmayanti, 2017)
2.	<i>Spiritual Leadership</i> gaya kepemimpinan di mana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.	1) Visi (<i>Vission</i>); 2) <i>Hope / Faith</i> ; 3) Cinta altruistik (<i>altruistic love</i>); 4) Arti (<i>meaning</i>); 5) Keanggotaan (<i>membership</i>).	(Fry, 2003b)
3.	Motivasi Intrinsik Dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya rasa senang, kepuasan, dan makna terhadap aktivitas itu sendiri, tanpa bergantung pada imbalan eksternal. Menurut	1. <i>Work it self</i> 2. Kemajuan atau <i>advancement</i> , 3. Tanggung jawab pekerjaannya. 4. Pengakuan 5. Pencapaian,	(Herzberg et al., 1959)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

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

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan

bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

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

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

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

1. *Convergent Validity*

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

2. *Discriminant Validity*

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

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}$$

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpetasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 ,

cummunality > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

4. *Composite reliability*

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

5. *Cronbach's Alpha*

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

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

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

6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q*-

square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

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

$$Y = b_1X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2y_1 + e$$

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

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ).

Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* 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 relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
- 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan Df = $(\alpha;n-k)$
- 3) Kriteria pengujian

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

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

- 4) Perhitungan nilai t :

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

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

8. Evaluasi Model.

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

9. Pengujian Hipotesa

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden disajikan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai karakteristik pegawai yang menjadi subjek penelitian. Pemahaman terhadap profil responden menjadi penting karena karakteristik demografis seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja berpotensi memengaruhi sikap kerja, motivasi, serta kinerja pegawai. Dengan mengetahui komposisi responden secara rinci, hasil analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat diinterpretasikan secara lebih kontekstual dan realistis sesuai dengan kondisi empiris di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang.

4.1.1. Jenis Kelamin

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	109	72.7
Wanita	41	27.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 109 orang (72,7%), sedangkan responden perempuan

berjumlah 41 orang (27,3%). Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang masih didominasi oleh pegawai laki-laki. Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat sebagian tugas kepabeanan dan pengawasan lapangan menuntut mobilitas tinggi, ketahanan fisik, serta kesiapsiagaan operasional yang relatif lebih sering diasosiasikan dengan pegawai laki-laki. Dominasi pegawai laki-laki ini berpotensi memengaruhi dinamika kerja tim, pola komunikasi, serta gaya kepemimpinan yang berkembang, yang pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan

4.1.2. Usia

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	46	30.7
31 - 40 tahun	63	42.0
41 - 50 tahun	29	19.3
51 - 60 tahun	12	8.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026.

Tampilan data dalam Tabel 4.2, memperlihatkan bahwa responden paling banyak berada pada rentang 30–40 tahun yaitu sebanyak 63 orang (42,0%), diikuti kelompok usia 25–30 tahun sebanyak 46 orang (30,7%). Sementara itu, responden berusia 40–50 tahun tercatat sebanyak 29 orang (19,3%) dan kelompok usia 51–60 tahun sebanyak 12 orang (8,0%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar

pegawai berada pada usia produktif dan fase kematangan karier. Pegawai pada rentang usia ini umumnya memiliki keseimbangan antara energi kerja, pengalaman, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan, termasuk dalam menghadapi tuntutan kinerja dan inovasi layanan kepubeanan. Kondisi usia yang relatif produktif ini menjadi modal penting bagi organisasi dalam mendorong kinerja yang berkelanjutan dan responsif terhadap tantangan lingkungan kerja.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	32	21.3
S1	87	58.0
S2	31	20.7
Total	150	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2026.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 87 orang (58,0%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Diploma berjumlah 32 orang (21,3%) dan lulusan Strata 2 (S2) sebanyak 31 orang (20,7%). Dominasi pegawai dengan pendidikan S1 dan S2 menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki kapasitas akademik yang memadai untuk memahami regulasi, prosedur teknis, serta kebijakan strategis di bidang kepubeanan dan cukai. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini berpotensi mendukung kualitas pengambilan keputusan, ketelitian dalam pelaksanaan tugas, serta peningkatan kinerja individu maupun unit kerja.

4.1.4. Masa Kerja

Gambaran karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat disajikan menurut faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	37	24.7
11 - 20 tahun	71	47.3
21 - 30 tahun	32	21.3
> 30 tahun	10	6.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2026.

Karakteristik masa kerja memperlihatkan bahwa responden terbanyak berada pada masa kerja 11–20 tahun sebanyak 71 orang (47,3%), disusul masa kerja 0–10 tahun sebanyak 37 orang (24,7%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 21–30 tahun tercatat sebanyak 32 orang (21,3%), dan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 10 orang (6,7%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi serta sistem kerja di lingkungan Bea dan Cukai. Pengalaman kerja yang relatif matang ini berpotensi meningkatkan efektivitas kinerja, karena pegawai telah terlatih dalam menghadapi kompleksitas tugas, tekanan kerja, serta tuntutan pelayanan publik yang tinggi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner berupa tanggapan responden terhadap variabel dalam penelitian ini. Informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dilihat melalui analisis deskriptif. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Penilaian responden dalam kuesioner diberikan dalam skala liker 1-5, yaitu: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<i>Spiritual leadership</i>	3.98	
	a. <i>Visi (Vission);</i>	4.03	0.93
	b. <i>Hope / Faith;</i>	3.97	0.95
	c. <i>Cinta altruistik (altruistic love);</i>	3.99	0.92
	d. <i>Arti (meaning);</i>	3.95	0.93
	e. <i>Keanggotaan (membership).</i>	3.96	0.94
2	Motivasi Intrinsik	4.13	
	a. <i>Work it self</i>	4.15	0.79
	b. <i>Kemajuan atau advancement,</i>	4.13	0.78
	c. <i>Tanggung jawab pekerjaannya.</i>	4.09	0.76
	d. <i>Pengakuan</i>	4.14	0.79
	e. <i>Pencapaian</i>	4.12	0.77
3	Kinerja SDM	4.13	
	a. <i>Kuantitas pekerjaan;</i>	4.24	0.73
	b. <i>Kualitas pekerjaan;</i>	4.09	0.71
	c. <i>Efektivitas;</i>	4.12	0.70
	d. <i>Teamwork;</i>	4.11	0.76
	e. <i>Pengembangan.</i>	4.10	0.77

Sajian data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa variabel Spiritual Leadership memiliki nilai mean keseluruhan sebesar 3,98, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik (3,67–5,00). Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang secara umum memersepsikan praktik kepemimpinan yang dijalankan pimpinan telah mengintegrasikan nilai-nilai spiritual secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini mengindikasikan adanya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan makna kerja dan nilai moral dalam pelaksanaan tugas. Indikator Visi (Vision) menunjukkan nilai mean tertinggi sebesar 4,03, yang berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan

bahwa pimpinan dinilai mampu menyampaikan arah dan tujuan organisasi secara jelas, sehingga memberikan panduan dan inspirasi bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, indikator Arti (Meaning) memperoleh nilai mean terendah yaitu 3,95, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk memperkuat pemaknaan kerja pegawai agar mereka semakin merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan kontribusi yang bermakna, yang pada gilirannya dapat mendorong keterlibatan dan kinerja yang lebih optimal.

Variabel motivasi intrinsik menunjukkan nilai mean keseluruhan sebesar 4,13, yang juga berada pada kategori tinggi. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah work it self sebesar 4,15, yang mencerminkan bahwa pekerjaan itu sendiri dirasakan menarik, menantang, dan mampu mendorong motivasi dari dalam diri individu. Sebaliknya, indikator tanggung jawab pekerjaan memiliki nilai mean terendah sebesar 4,09. Meskipun demikian, nilai ini tetap tergolong tinggi, yang berarti rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya sudah terbentuk dengan baik, meskipun masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kinerja SDM memiliki nilai mean keseluruhan sebesar 4,13, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Temuan ini mencerminkan bahwa secara umum pegawai mampu menampilkan kinerja yang optimal baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun kontribusi terhadap organisasi. Kinerja yang tinggi ini menjadi indikator bahwa sistem kerja, kepemimpinan, serta motivasi pegawai telah berjalan secara sinergis. Berdasarkan indikator, Kuantitas Pekerjaan memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,24, yang menunjukkan bahwa

pegawai dinilai mampu menyelesaikan beban kerja sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan efektivitas pegawai dalam mengelola tugas dan tanggung jawabnya. Adapun indikator dengan nilai mean terendah adalah Pengembangan sebesar 4,10, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Nilai ini mengindikasikan bahwa aspek pengembangan diri dan peningkatan kompetensi masih perlu terus didorong agar kinerja pegawai tidak hanya optimal pada saat ini, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan dalam pengolahan data penelitian ini. Dalam analisis PLS, Hair, et al (2021) menjelaskan evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksi individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat

exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Spiritual leadership* (X1)

Pengukuran variabel *Spiritual leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu *Visi (Vission)*; *Hope / Faith*; *Cinta altruistik (altruistic love)*; *Arti (meaning)*; *Keanggotaan (membership)*. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Spiritual leadership* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Spiritual leadership*.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Spiritual leadership*(X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	<i>Visi (Vission)</i> ;	0.965	Valid
X12	<i>Hope / Faith</i> ;	0.971	Valid
X13	<i>Cinta altruistik (altruistic love)</i> ;	0.944	Valid
X14	<i>Arti (meaning)</i> ;	0.966	Valid
X15	<i>Keanggotaan (membership)</i> .	0.955	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Spiritual leadership* (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,944 – 0,971. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Spiritual leadership* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau

secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Visi (Vission); Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership)*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi Intrinsik

Pengukuran variabel Motivasi Intrinsik pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator *Work it self*, Kemajuan atau advancement, Tanggung jawab pekerjaannya, Pengakuan dan Pencapaian. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi Intrinsik menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi Intrinsik.

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi Intrinsik (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	<i>Work it self</i>	0.891	Valid
Y12	Kemajuan atau <i>advancement</i> ,	0.845	Valid
Y13	Tanggung jawab pekerjaannya.	0.836	Valid
Y14	Pengakuan	0.923	Valid
Y15	Pencapaian	0.911	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi Intrinsik (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,836 – 0,923. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi Intrinsik (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Work it self*, Kemajuan atau advancement, Tanggung jawab pekerjaannya, Pengakuan dan Pencapaian.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	Kuantitas pekerjaan;	0.788	Valid
Y2_2	Kualitas pekerjaan;	0.885	Valid
Y2_3	Efektivitas;	0.858	Valid
Y2_4	Teamwork;	0.916	Valid
Y2_5	Pengembangan.	0.922	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,788 – 0,922. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik dan valid oleh indikator Kuantitas pekerjaan; Kualitas pekerjaan; Efektivitas; Teamwork; Pengembangan.

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

4.3.2. Discriminant Validity

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

1. Fornell Lacker Criterion

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

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Spiritual Leadership
Kinerja SDM	0.875		
Motivasi intrinsik	0.787	0.882	
Spiritual Leadership	0.708	0.646	0.960

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki

validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

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

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

Tabel 4.10
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi intrinsik <-> Kinerja SDM	0.848
Spiritual Leadership <-> Kinerja SDM	0.746
Spiritual Leadership <-> Motivasi intrinsik	0.678

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2026)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

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

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Kinerja SDM	Motivasi intrinsik	Spiritual Leadership
X1_1	0.671	0.619	0.965
X1_2	0.692	0.627	0.971
X1_3	0.651	0.600	0.944
X1_4	0.692	0.624	0.966
X1_5	0.692	0.631	0.955
Y1_1	0.732	0.891	0.593
Y1_2	0.667	0.845	0.567
Y1_3	0.649	0.836	0.553
Y1_4	0.719	0.923	0.578
Y1_5	0.701	0.911	0.556
Y2_1	0.788	0.643	0.642
Y2_2	0.885	0.679	0.633
Y2_3	0.858	0.616	0.596
Y2_4	0.916	0.758	0.615
Y2_5	0.922	0.737	0.613

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2026)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-

loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

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

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

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.923	0.942	0.766
Motivasi intrinsik	0.928	0.946	0.778
<i>Spiritual Leadership</i>	0.979	0.983	0.922

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2026)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan 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.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan

dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.716
Spiritual Leadership -> Kinerja SDM	1.716
Spiritual Leadership -> Motivasi intrinsik	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2026)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.688
Motivasi intrinsik	0.417

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2026)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,688. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel *Spiritual leadership* dan Motivasi Intrinsik sebesar 68,8%, sedangkan sisanya 31,2% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi Intrinsik bernilai 0,417. Artinya Motivasi Intrinsik dapat dipengaruhi oleh *Spiritual leadership* sebesar 41,7 % dan sisanya 58,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah,

moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

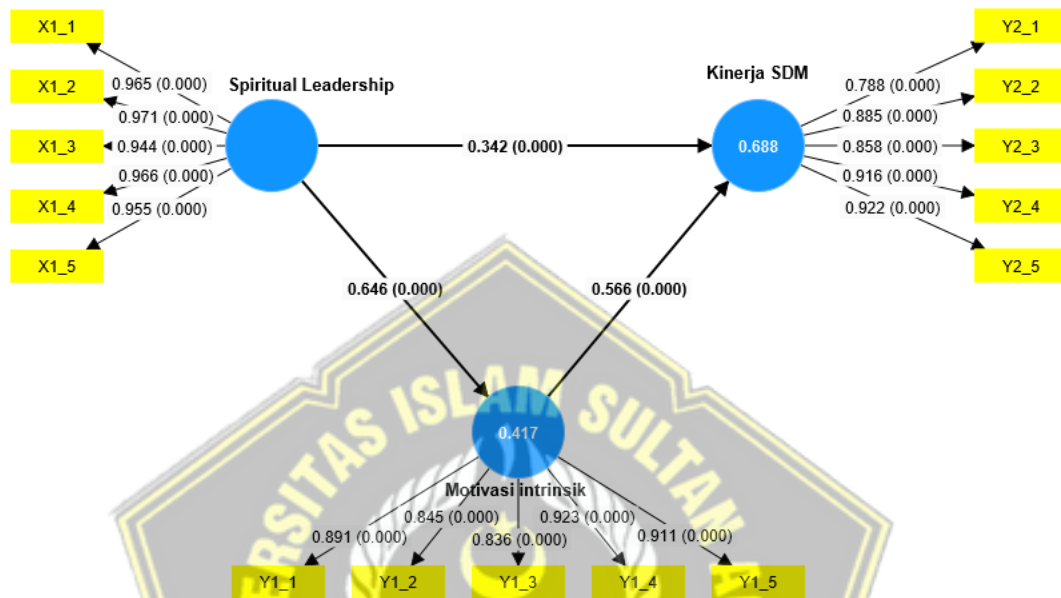
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	750.000	359.719	0.520
Motivasi intrinsik	750.000	510.657	0.319

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,520 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Motivasi Intrinsik didapatkan nilai Q square sebesar 0,319. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Seluruh nilai Q² berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*) PLS-SEM seperti dijelaskan Hair, et al (2021) digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk melalui nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini, hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi Intrinsik sebagai variabel intervening.

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



Gambar 4.1.

Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2026)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.566	0.567	0.073	7.743	0.000
Spiritual Leadership -> Kinerja SDM	0.342	0.343	0.071	4.794	0.000
Spiritual Leadership -> Motivasi intrinsik	0.646	0.645	0.049	13.180	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik implementasi Spiritual Leadership akan semakin baik kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,342. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $4,794 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin baik implementasi Spiritual Leadership akan semakin baik kinerja SDM*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin baik implemantasi Spiritual Leadership maka SDM akan semakin termotivasi secara intrinsik.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Spiritual leadership* terhadap Motivasi Intrinsik sebesar 0,646. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi Intrinsik. Nilai uji t sebesar $13,180 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan *Spiritual leadership* terhadap Motivasi Intrinsik. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin baik implemantasi Spiritual Leadership maka SDM akan semakin termotivasi secara intrinsik*" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin baik motivasi intrinsik akan semakin baik kinerja SDM.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM sebesar 0,566, yang berarti Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $7,743 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi Intrinsik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Semakin baik motivasi intrinsik akan semakin baik kinerja SDM*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.19.

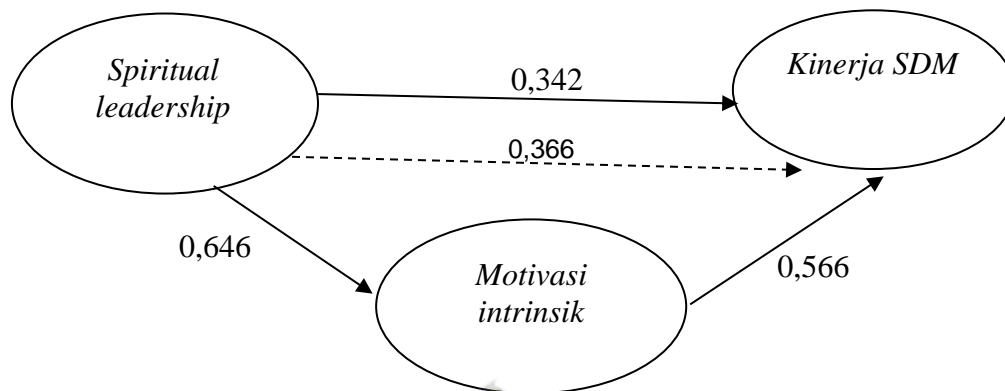
Tabel 4.19
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Semakin baik implementasi Spiritual Leadership akan semakin baik kinerja SDM</i>	4.794	0.000	Diterima
H2	<i>Semakin baik implemantasi Spiritual Leadership maka SDM akan semakin termotivasi secara intrinsik</i>	13.180	0.000	Diterima
H3	<i>Semakin baik motivasi intrinsik akan semakin baik kinerja SDM</i>	7.743	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$
Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Spiritual leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi Intrinsik

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam hal ini dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Spiritual leadership* terhadap variabel Kinerja SDM secara tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi Intrinsik. Pengaruh tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Intrinsik

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
<i>Spiritual leadership</i> -> Motivasi Intrinsik -> Kinerja SDM	0,366	7,118	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Intrinsik adalah sebesar 0,366. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif *Spiritual leadership* terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Motivasi Intrinsik. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar $7,118 > t$ tabel 1,96 dan nilai signifikansi p ($0,000 < 0,05$), sehingga

dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya, Motivasi Intrinsik berperan sebagai mediator penting yang menjembatani pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan praktik kepemimpinan spiritual tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kinerja akan semakin kuat apabila mampu menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan yang hanya berfokus pada nilai-nilai spiritual tanpa diikuti peningkatan dorongan internal pegawai tidak akan memberikan dampak kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa praktik kepemimpinan spiritual diterjemahkan secara nyata ke dalam kebijakan dan perilaku pimpinan yang mampu memperkuat motivasi intrinsik, sehingga berdampak berkelanjutan pada peningkatan kinerja SDM.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap kinerja SDM.

Spiritual leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual secara langsung berkontribusi pada meningkatnya kinerja SDM. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

(Ridwan, 2021). kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan kinerja (Saleem et al., 2020).

Pengukuran *Spiritual leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator *Visi (Vission); Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership)*. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator Kuantitas pekerjaan; Kualitas pekerjaan; Efektivitas; Teamwork; Pengembangan.

Indikator pada variabel spiritual leadership yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah hope/faith, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator dengan nilai tertinggi adalah pengembangan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat harapan dan keyakinan yang dibangun oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Artinya, kepemimpinan yang mampu menanamkan optimisme, kejelasan tujuan, serta keyakinan terhadap masa depan organisasi akan mendorong individu untuk terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan, sehingga kinerja SDM tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada peningkatan kapasitas jangka panjang.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel spiritual leadership adalah cinta altruistik, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah efektivitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan sikap cinta altruistik yang tercermin

dalam kepedulian, empati, dan ketulusan pemimpin terhadap anggota organisasi berpotensi meningkatkan efektivitas kinerja SDM. Artinya, meskipun kontribusinya belum dominan, perhatian dan kepedulian yang tulus dari pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan saling percaya, sehingga pegawai mampu bekerja lebih fokus, memanfaatkan sumber daya secara lebih tepat, dan menyelesaikan tugas secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi.

4.6.2. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap motivasi intrinsik.

Kepemimpinan spiritual terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan spiritual, semakin tinggi pula tingkat motivasi intrinsik yang dimiliki individu. Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi intrinsik . (Croweller, 2022; Novitasari & Asbani, 2020; Siyal et al., 2021).

Pengukuran variabel Spiritual leadership pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Visi (Vission); Hope / Faith; Cinta altruistik (altruistic love); Arti (meaning); Keanggotaan (membership). Sedangkan Pengukuran variabel Motivasi Intrinsik pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu Work it self, Kemajuan atau advancement, Tanggung jawab pekerjaannya, Pengakuan dan Pencapaian,

Indikator pada variabel spiritual leadership yang menunjukkan nilai outer loading paling tinggi adalah hope/faith, sementara pada variabel motivasi intrinsik indikator yang paling dominan adalah pengakuan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat harapan dan keyakinan yang dibangun oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat pengakuan yang dirasakan oleh individu atas kontribusi dan hasil kerja mereka. Artinya, kepemimpinan yang mampu menanamkan optimisme, keyakinan terhadap tujuan organisasi, serta kepercayaan akan masa depan yang lebih baik dapat menciptakan iklim kerja yang mendorong munculnya apresiasi, baik dalam bentuk pengakuan formal maupun informal, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam dirinya untuk memberikan kinerja terbaik.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel spiritual leadership adalah cinta altruistik, sedangkan pada variabel motivasi intrinsik indikator terendah adalah tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hasil ini menunjukkan bahwa penguatan cinta altruistik yang tercermin dalam sikap empati, kepedulian, dan ketulusan pemimpin berpotensi meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lainnya, perhatian tulus dan sikap saling peduli dari pemimpin tetap berperan penting dalam menumbuhkan kesadaran internal karyawan untuk menerima dan menjalankan tanggung jawab kerja secara lebih serius, konsisten, dan penuh komitmen.

4.6.3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

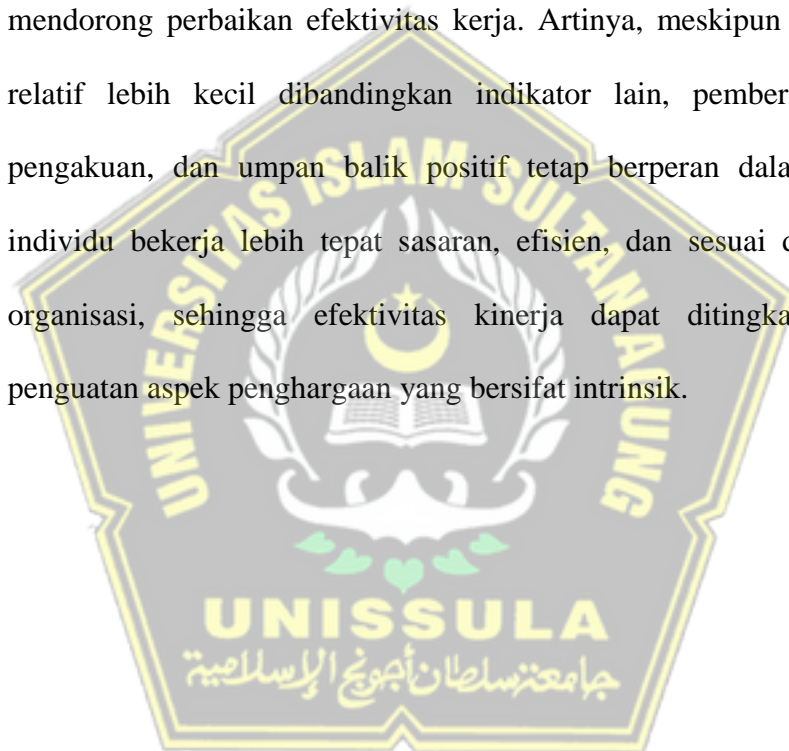
Motivasi intrinsik terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki individu, semakin optimal pula kinerja SDM yang dihasilkan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ridwan, 2021). kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan kinerja (Saleem et al., 2020).

Motivasi Intrinsik pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu Work it self, Kemajuan atau advancement, Tanggung jawab pekerjaannya, Pengakuan dan Pencapaian. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator Kuantitas pekerjaan; Kualitas pekerjaan; Efektivitas; Teamwork; Pengembangan.

Indikator pada variabel motivasi intrinsik yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah dukungan informasional, sedangkan pada variabel kinerja sumber daya manusia indikator dengan nilai tertinggi adalah pengembangan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin memadai dukungan informasional yang diterima individu, semakin optimal pula proses pengembangan SDM. Artinya, ketersediaan informasi yang jelas, relevan, dan mudah diakses mampu mendorong individu untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapasitas dirinya secara berkelanjutan,

sehingga kinerja SDM berkembang secara lebih progresif dan berorientasi pada peningkatan kualitas jangka panjang.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel motivasi intrinsik adalah dukungan penghargaan, dan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah efektivitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan penghargaan berpotensi mendorong perbaikan efektivitas kerja. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lain, pemberian apresiasi, pengakuan, dan umpan balik positif tetap berperan dalam membantu individu bekerja lebih tepat sasaran, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga efektivitas kinerja dapat ditingkatkan melalui penguatan aspek penghargaan yang bersifat intrinsik.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Masalah penelitian yang muncul adalah bagaimana meningkatkan kinerja SDM KPPBC TMP A Semarang. Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis maka jawaban pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Spiritual leadership terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan spiritual yang ditunjukkan melalui kejelasan visi, penguatan harapan dan keyakinan, penerapan cinta altruistik, pemberian makna dalam pekerjaan, serta penguatan rasa keanggotaan, maka semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kinerja SDM secara langsung dan berkelanjutan.
2. Kepemimpinan spiritual terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan spiritual secara langsung mampu mendorong penguatan motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Semakin efektif kepemimpinan spiritual diterapkan, semakin tinggi pula ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, peluang untuk berkembang dan maju, rasa tanggung jawab terhadap tugas, pengakuan

atas hasil kerja, serta pencapaian prestasi yang diraih. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang menekankan nilai, makna, dan tujuan kerja memiliki peran penting dalam membangun motivasi intrinsik karyawan secara menyeluruh.

3. Motivasi intrinsik terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi yang berasal dari dalam diri individu, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan, baik dari sisi kuantitas pekerjaan, kualitas hasil kerja, tingkat efektivitas, kemampuan bekerja sama dalam tim, maupun pengembangan diri secara berkelanjutan.

5.2.Implikasi Teoretis

Implikasi teoretis dari penelitian ini menegaskan dan memperkaya pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan spiritual leadership, motivasi intrinsik, dan kinerja SDM. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi intrinsik merupakan mekanisme psikologis utama yang menjembatani nilai-nilai kepemimpinan dengan perilaku dan kinerja individu di tempat kerja. Dengan demikian, temuan ini mendukung teori motivasi, khususnya Two-Factor Theory Herzberg dan *Self-Determination Theory*, yang menekankan pentingnya faktor internal sebagai pendorong utama kinerja yang berkelanjutan.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan peran spiritual leadership sebagai pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada aspek struktural dan transaksional, tetapi juga pada dimensi nilai, makna, dan keyakinan. Dominannya indikator hope/faith menunjukkan bahwa harapan dan keyakinan yang ditanamkan pemimpin merupakan elemen kunci dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan, terutama melalui penguatan rasa pengakuan dan penghargaan atas kontribusi kerja. Hal ini memperluas pemahaman konseptual bahwa spiritual leadership bekerja melalui internalisasi nilai-nilai positif yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu.

Lebih lanjut, temuan mengenai keterkaitan motivasi intrinsik dengan seluruh dimensi kinerja SDM yang meliputi kuantitas, kualitas, efektivitas, kerja sama tim, dan pengembangan memberikan bukti empiris bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh sistem pengendalian atau insentif eksternal, tetapi juga oleh dorongan internal yang bersumber dari makna kerja, pengakuan, dan tanggung jawab. Secara teoretis, hasil ini memperkaya literatur dengan menempatkan motivasi intrinsik sebagai konstruk sentral dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis nilai dapat menghasilkan kinerja SDM yang unggul dan berkelanjutan.

5.3.Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya penguatan aspek-aspek kunci dalam penerapan spiritual leadership dan pengelolaan

motivasi intrinsik di dalam organisasi. Indikator hope/faith yang memiliki nilai outer loading tertinggi menunjukkan bahwa organisasi perlu mendorong pemimpin untuk secara konsisten menanamkan harapan, keyakinan, dan optimisme kepada anggota organisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui komunikasi visi yang jelas, penyampaian tujuan kerja yang bermakna, serta keteladanan pemimpin dalam menunjukkan keyakinan terhadap potensi dan masa depan organisasi. Dengan demikian, karyawan akan lebih percaya diri, memiliki arah yang jelas, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Sebaliknya, rendahnya nilai outer loading pada indikator cinta altruistik mengindikasikan perlunya perhatian lebih pada penguatan aspek kepedulian, empati, dan ketulusan dalam hubungan kerja. Secara praktis, pimpinan diharapkan mampu membangun interaksi yang lebih humanis, seperti memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, mendengarkan aspirasi dan permasalahan mereka, serta menciptakan iklim kerja yang saling menghargai dan mendukung. Penguatan cinta altruistik ini penting agar kepemimpinan spiritual tidak hanya dirasakan pada tataran visi dan keyakinan, tetapi juga dalam tindakan nyata yang menyentuh kebutuhan emosional karyawan.

Pada variabel motivasi intrinsik, tingginya nilai outer loading pada indikator pengakuan menunjukkan bahwa apresiasi atas kinerja dan kontribusi karyawan merupakan faktor penting dalam membangun motivasi dari dalam diri. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk

mengembangkan sistem penghargaan non-material, seperti umpan balik positif, pengakuan publik atas prestasi, dan pemberian kepercayaan, agar karyawan merasa dihargai dan diakui perannya dalam organisasi.

Sementara itu, rendahnya nilai *outer loading* pada indikator tanggung jawab pekerjaan mengisyaratkan perlunya strategi untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas karyawan terhadap tugas yang diemban. Secara praktis, organisasi dapat memperjelas pembagian peran dan tanggung jawab, memberikan otonomi yang lebih besar dalam pelaksanaan pekerjaan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya. Upaya ini diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih kuat, sehingga motivasi intrinsik karyawan dapat meningkat secara lebih merata dan berkelanjutan.

5.4.Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menarik generalisasi temuan.

- 1) Penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross-sectional*, sehingga data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Kondisi ini membatasi kemampuan penelitian dalam menangkap perubahan dinamika *spiritual leadership*, motivasi intrinsik, dan kinerja SDM secara berkelanjutan dalam jangka panjang.
- 2) Pengukuran variabel dalam penelitian ini sepenuhnya didasarkan pada persepsi responden melalui kuesioner *self-report*. Pendekatan ini

berpotensi menimbulkan bias subjektivitas, seperti kecenderungan responden memberikan jawaban yang bersifat sosial-desirabel atau tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi aktual.

- 3) Ruang lingkup penelitian terbatas pada objek dan karakteristik responden tertentu, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke organisasi, sektor, atau konteks budaya yang berbeda tanpa adanya kajian lanjutan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan untuk memperkaya dan memperdalam kajian mengenai peningkatan kinerja personel kepolisian.

- 1) Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar mampu menangkap perubahan dan perkembangan pengaruh spiritual leadership dan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM secara lebih mendalam dan berkelanjutan dari waktu ke waktu.
- 2) Penelitian mendatang dapat mengombinasikan metode pengumpulan data, seperti observasi, wawancara mendalam, atau penilaian kinerja dari atasan, guna meminimalkan bias subjektivitas yang muncul dari penggunaan kuesioner self-report semata.
- 3) Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan konteks penelitian, baik pada sektor organisasi yang berbeda maupun pada latar

belakang budaya yang beragam, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi sebagai variabel mediasi atau moderasi guna memperkaya model penelitian.



Daftar Pustaka

- Adiyoso, Wignyo. (2018). *Manajemen bencana: Pengantar dan isu-isu strategis*. (Vol. 1). Bumi Aksara .
- Ali, Y., Sarjito, A., & Susanto, S. (2021). 11 LEADERSHIP PRINCIPLES OF INDONESIAN NATIONAL ARMED FORCES IN NATURAL DISASTER MANAGEMENT. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.64849>
- Azziz, A. L. (2017). THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND EKSTRINSIC MOTIVATION TOWARD INTEREST TO LEARN OF BUSINESS ECONOMIC STUDENTS CLASS X IN SMKN4 MAKASSAR. *Program PAsca Sarjana Universitas Negeri Makasar*.
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Covey, S. (2005). *The 8th Habit From Effectiveness To Greatness*. www.soundideas.com.au
- Croweller, M. (2022a). Disaster management and the need for a relational leadership framework founded upon compassion, care, and justice. *Climate Risk Management*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2022.100404>
- Croweller, M. (2022b). Spiritual Leadership and the need for virtue, mindfulness, and practical wisdom. *Progress in Disaster Science*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100248>
- Croweller, M., & Tschakert, P. (2020). Climate change and disasters: The ethics of leadership. In *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* (Vol. 11, Issue 2). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/wcc.624>

- Crosweller, M., & Tschakert, P. (2021). Spiritual Leadership and policy making: a critical examination of communitarian and individualistic understandings of resilience and vulnerability. *Climate Policy*, 21(2), 203–221. <https://doi.org/10.1080/14693062.2020.1833825>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. (2nd ed., Vol. 2). John Wiley and Sons.
- Drucker, P. F. (2012). Management: Tasks, responsibilities, practices. In *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. <https://doi.org/10.4324/9780080939063>
- Everly, G. S., Wu, A. W., Crumpsty-Fowler, C. J., Dang, D., & Potash, J. B. (2020). Leadership principles to decrease psychological casualties in COVID-19 and other disasters of uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.395>
- Farra, S. L., Miller, E. T., Gneuhs, M., Brady, W., Cosgrove, E., Simon, A., Timm, N., & Hausfeld, J. (2017). Disaster management: Communication up, across, and down. *Nursing Management*, 48(7), 51–54. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000520720.78549.e4>
- Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2016-0025>
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Grigorescu, D. (2020). *Curiosity, intrinsic motivation and the pleasure of knowledge* (Issue 1).
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Jaquays, B. T. D. (2018). *MOTIVATION McClelland's Needs Theory* (Vol. 8, Issue 9, pp. 1–7). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jennifer Bealt, Jair Camilo Fernandes Barrera, & S Afshin Mansouri. (2006). Collaborative relationship between logistics service providers and humanitarian organizations during disaster relief operations. *Journals of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 6(2), 118–141.
- Kelman, I., Gaillard, J. C., Lewis, J., & Mercer, J. (2016). Learning from the history of disaster vulnerability and resilience research and practice for climate change. *Natural Hazards*, 82, 129–143. <https://doi.org/10.1007/s11069-016-2294-0>
- Lazaroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7(2), 66–75.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic Motivation in a New Light. *KYKLOS*, 54(3), 317–342.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>

- Mahmud, A., Mohammad, Z., & Abdullah, K. A. (2020). Leadership in Disaster Management: Theory Versus Reality. *Journal of Clinical and Health Sciences*, 5(1), 4. <https://doi.org/10.24191/jchs.v5i1.9818>
- Mario, C., & Coccia, M. (2019). INTRINSIC AND EXTRINSIC INCENTIVES TO SUPPORT MOTIVATION AND PERFORMANCE OF PUBLIC ORGANIZATIONS. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20–29. <https://doi.org/10.1453/jeb.v6i1.1795>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: A detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. In *Psychological Medicine* (Vol. 52, Issue 10, pp. 1801–1816). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 219–237. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurorobotics*, 3(NOV). <https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Oudeyer, P.-Y., & Kaplan, F. (2013). How can we define intrinsic motivation? *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies*, 1–10.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Persoff, J., Ornoff, D., & Little, C. (2018). The role of hospital medicine in emergency preparedness: A framework for hospitalist leadership in disaster preparedness, response, and recovery. In *Journal of Hospital Medicine* (Vol. 13, Issue 10, pp. 713–718). Society of hospital medicine. <https://doi.org/10.12788/jhm.3073>
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M., & del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Ridwan. (2021). THE EFFECT OF LEADERSHIP ON PERFORMANCE: Analysis of School Management Ability and Attitude. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 2).
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.

- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Administration and Society*, 53(9), 1337–1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Tierney, P., Farmer, S. M., Barton, W. F., & Graen, G. B. (1999). AN EXAMINATION OF LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE RELEVANCE OF TRAITS AND RELATIONSHIPS. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.

