

**PENGARUH BUDAYA KERJA SPIRITUAL DAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ETOS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BANK
INDONESIA YOGYAKARTA**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Retno Fitriyaningsih

NIM. 20402400436

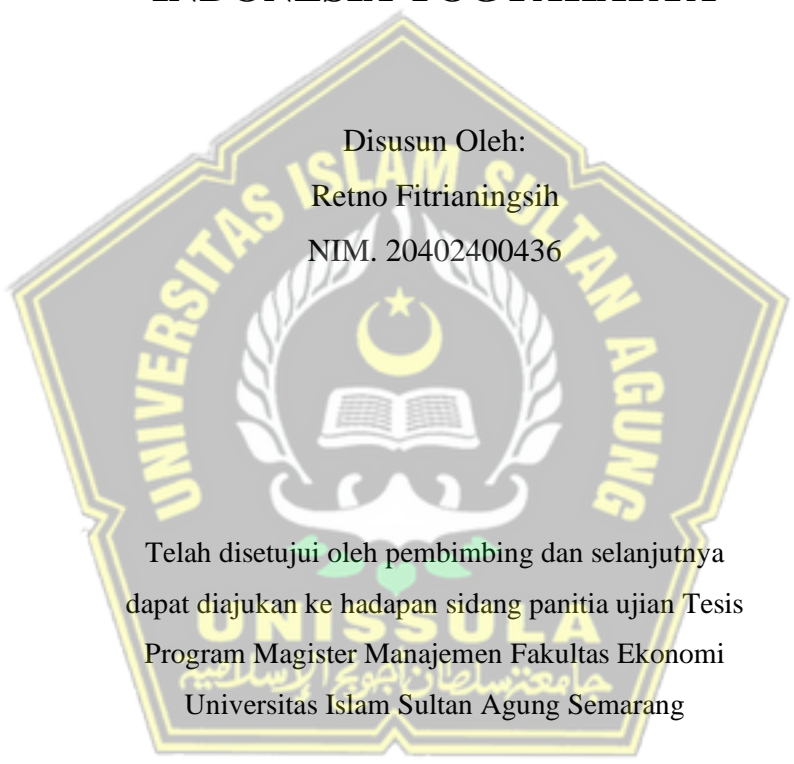
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMAN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH BUDAYA KERJA SPIRITUAL DAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ETOS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BANK
INDONESIA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:
Retno Fitrianingsih
NIM. 20402400436



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

Semarang, 23 Februari 2026

Pembimbing,

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

**PENGARUH BUDAYA KERJA SPIRITUAL DAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ETOS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BANK
INDONESIA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:
Retno Fitriyaningsih
NIM. 20402400436

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 27 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

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

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

Penguji II

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK. 210493034

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 27 Februari 2026

Ketua Program Pasca Sarjana

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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Retno Fitriainingsih

NIM : 20402400436

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Etos Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Bank Indonesia Yogyakarta” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 27 Februari 2026
Pembimbing, Yang menyerahkan,

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

Retno Fitriainingsih
NIM. 20402400436

LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Retno Fitriainingsih
NIM : 20402400436
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul

**PENGARUH BUDAYA KERJA SPIRITUAL DAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ETOS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BANK
INDONESIA YOGYAKARTA**

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikanya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 Februari 2026
Yang menyerahkan,

Retno Fitriainingsih
NIM. 20402400436

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai tetap sebanyak 57 responden dengan teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, serta etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sebaliknya, budaya kerja spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa etos kerja tidak memediasi pengaruh budaya kerja spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia, namun etos kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan spiritual lebih dominan dalam membentuk etos kerja sumber daya manusia dibandingkan internalisasi budaya kerja spiritual yang bersifat organisasi. Secara keseluruhan, model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dengan nilai R^2 sebesar 0,705 untuk etos kerja dan 0,673 untuk kinerja sumber daya manusia, serta nilai Q^2 sebesar 0,903 yang menunjukkan relevansi prediktif model yang sangat kuat.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa kepemimpinan spiritual merupakan determinan penting dalam meningkatkan etos kerja dan kinerja sumber daya manusia, serta mempertegas peran etos kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen Bank Indonesia dalam memperkuat praktik kepemimpinan spiritual dan menginternalisasikan nilai-nilai spiritual organisasi secara lebih efektif guna meningkatkan etos kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, kinerja sumber daya manusia, SEM-PLS.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of spiritual work culture and spiritual leadership on human resource performance through work ethic as an intervening variable at the Representative Office of Bank Indonesia in the Special Region of Yogyakarta. The research employed a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to all permanent employees, totaling 57 respondents, using a census technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software.

The results indicate that spiritual leadership has a positive and significant effect on work ethic, and work ethic has a positive and significant effect on human resource performance. Conversely, spiritual work culture does not have a significant effect on work ethic. The mediation analysis reveals that work ethic does not mediate the effect of spiritual work culture on human resource performance, while it partially mediates the relationship between spiritual leadership and human resource performance. These findings suggest that spiritual leadership plays a more dominant role in shaping employees' work ethic compared to the internalization of organizational spiritual work culture. Overall, the research model demonstrates good predictive capability, with an R^2 value of 0.705 for work ethic and 0.673 for human resource performance, and a Q^2 value of 0.903, indicating very strong predictive relevance.

This study provides theoretical implications by reinforcing the role of spiritual leadership as a key determinant in improving work ethic and human resource performance, and by highlighting the role of work ethic as an intervening variable in the relationship between spiritual leadership and performance. Practically, the findings can serve as a basis for Bank Indonesia's management to strengthen spiritual leadership practices and more effectively internalize organizational spiritual values in order to enhance employees' work ethic and performance.

Keywords: *spiritual work culture, spiritual leadership, work ethic, human resource performance, SEM-PLS.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Etos Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Indonesia Yogyakarta” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA).

Penelitian ini membahas pentingnya penerapan nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja dan kepemimpinan organisasi sebagai upaya meningkatkan etos kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis nilai spiritual serta implikasi praktis bagi pengelolaan SDM di lingkungan Bank Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Rektor UNISULA, Dekan Fakultas Ekonomi, dan Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan akademik.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan tesis.
3. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen UNISULA atas ilmu dan wawasan yang diberikan.
4. Pimpinan dan pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mendukung pelaksanaan penelitian.
5. Keluarga tercinta serta rekan-rekan mahasiswa yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi.

Penulis menyadari tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan praktik pengelolaan SDM berbasis nilai spiritual.

Semarang, 27 Februari 2026

Retno Fitrianiingsih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Batasan Penelitian	7
1.6. Sistematika Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Kajian Pustaka	10
2.1.1. Budaya Kerja Spiritual	10
2.1.2. Spiritualitas dalam Organisasi	13
2.1.3. Kepemimpinan Spiritual	15
2.1.4. Etos Kerja	17
2.1.5. Kinerja Sumber Daya Manusia	19
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	25
2.4. Pengembangan Hipotesis	28
2.4.1. Pengaruh Budaya Kerja Spiritual terhadap Etos Kerja	29
2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Etos Kerja ...	30

2.4.3. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	31
2.5. Sintesis Hubungan antar Variabel Penelitian	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	34
3.2. Populasi dan Sampel	35
3.3. Sumber dan Jenis Data	36
3.4. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	38
3.5. Teknik Analisis Data	40
3.6. Definisi Operasional Variabel	41
3.7. Uji Kualitas Instrumen	43
3.8. Prosedur Analisis Data	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	48
4.2. Karakteristik Responden	50
4.3. Deskriptif Variabel Penelitian	56
4.4. Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	61
4.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	62
4.4.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	78
4.4.3. Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i>	81
4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian	83
4.5.1. Pengaruh Langsung	83
4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung	85
4.6. Pembahasan	88
BAB V PENUTUP	93
5.1. Simpulan	93
5.1.1. Simpulan Penelitian	93
5.1.2. Simpulan Hipotesis	94
5.2. Implikasi Teoritis	95
5.3. Implikasi Manajerial	96
5.4. Keterbatasan Penelitian	97
5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN 1 - KUISIONER PENELITIAN	101

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian	43
Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia	51
Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pangkat	53
Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja	54
Tabel 4.5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja	55
Tabel 4.6. Interval Kategori Indikator Dalam Konteks SEM-PLS	56
Tabel 4.7. Deskriptif Variabel Budaya Kerja Spiritual	57
Tabel 4.8. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Spiritual	58
Tabel 4.9. Deskriptif Variabel Etos Kerja	59
Tabel 4.10. Deskriptif Variabel Kinerja SDM	61
Tabel 4.11. Nilai Muatan <i>Outer Loading</i>	64
Tabel 4.12. Nilai <i>Cross Loading</i>	68
Tabel 4.13. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	72
Tabel 4.14. Hasil Pengujian <i>Fornell Larcker</i>	73
Tabel 4.15. Nilai <i>Discriminant Validity HTMT</i>	75
Tabel 4.16. <i>Reliabilitas</i>	76
Tabel 4.17. Nilai <i>R-Square</i>	70
Tabel 4.18. Hasil Uji <i>Multikolinieritas Inner Model</i>	82
Tabel 4.19. <i>Goodness of Fit Model</i>	83
Tabel 4.20. Hasil Pengujian Hipotesis	83
Tabel 4.21. Pengaruh Tidak Langsung	86
Tabel 4.22. Rekapitulasi Hasil SEM-PLS	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Diagram Kerangka Berpikir	22
Gambar 4.1. Diagram Alur Penelitian (Model Hubungan antar Variabel)	63
Gambar 4.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Kuisisioner Penelitian	101
---	-----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan organisasi modern menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada aspek teknis dan kinerja semata, tetapi juga memperhatikan dimensi nilai, makna kerja, dan spiritualitas dalam lingkungan kerja. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja dan kepemimpinan diyakini memiliki keunggulan dalam membentuk perilaku kerja yang berintegritas, berkomitmen, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan. Dalam konteks ini, budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual menjadi dua faktor penting yang memengaruhi kualitas etos kerja serta kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Budaya kerja spiritual merupakan sistem nilai yang menekankan makna kerja sebagai bagian dari pengabdian, integritas moral, kepedulian terhadap sesama, serta keselarasan antara nilai individu dengan nilai organisasi. Konsep ini memandang bahwa pekerjaan tidak hanya sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk aktualisasi diri dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih bermakna. Penerapan budaya kerja berbasis spiritualitas diharapkan mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong terciptanya perilaku kerja yang etis dan produktif.

Di sisi lain, kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral, visi yang bermakna, empati,

keteladanan, dan pelayanan kepada bawahan. Pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai spiritual tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan makna kerja, penguatan komitmen, serta pengembangan potensi sumber daya manusia secara holistik. Kepemimpinan spiritual diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, penuh kepercayaan, dan mendorong peningkatan etos kerja sumber daya manusia.

Etos kerja (*work ethic*) menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan antara nilai spiritual dalam organisasi dengan kinerja sumber daya manusia. Etos kerja mencerminkan sikap mental individu yang ditunjukkan melalui semangat, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Sumber daya manusia yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas yang tinggi, serta kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja sumber daya manusia (*human resource performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari aspek kualitas, kuantitas, efisiensi, maupun kontribusi terhadap tim dan organisasi. Peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi publik maupun privat, termasuk Bank Indonesia sebagai bank sentral yang memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan nasional. Oleh karena itu, penguatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Bank Indonesia menjadi aspek penting yang harus didukung oleh nilai budaya kerja dan kepemimpinan yang selaras dengan prinsip integritas, profesionalisme, dan nilai-nilai spiritual.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan nilai-nilai budaya kerja berbasis spiritualitas melalui berbagai program internal organisasi yang menekankan integritas, makna kerja, dan keseimbangan antara pencapaian kinerja dan nilai-nilai moral. Dalam praktiknya, budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual diharapkan dapat membentuk etos kerja yang kuat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh nilai spiritual organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia kemungkinan tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis tertentu, salah satunya adalah etos kerja (*work ethic*). Nilai-nilai spiritual yang tertanam dalam budaya organisasi dan praktik kepemimpinan perlu terlebih dahulu diinternalisasi oleh individu dalam bentuk semangat kerja, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen kerja sebelum akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, etos kerja dipandang memiliki peran strategis sebagai variabel *intervening* yang menjelaskan mekanisme hubungan antara nilai spiritual organisasi dengan perilaku kerja sumber daya manusia.

Selain fenomena tersebut, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan temuan yang belum konsisten terkait pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja atau spiritualitas organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia, melainkan bekerja melalui variabel psikologis seperti motivasi kerja, komitmen

organisasi, atau keterlibatan kerja. Demikian pula, penelitian mengenai kepemimpinan spiritual menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia tidak selalu signifikan secara langsung, tetapi seringkali memerlukan variabel mediasi yang menjelaskan proses internalisasi nilai kepemimpinan ke dalam perilaku kerja individu. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* mengenai mekanisme hubungan antara budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia.

Research gap ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual diyakini berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, namun mekanisme pengaruhnya belum sepenuhnya dipahami secara empiris, khususnya dalam konteks organisasi publik seperti Bank Indonesia. Sebagian penelitian menempatkan pengaruh nilai spiritual organisasi sebagai faktor langsung terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung melalui variabel psikologis tertentu. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan secara komprehensif mekanisme pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan uraian fenomena gap dan *research gap* tersebut, penelitian ini difokuskan pada pengujian pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel *intervening* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam

pengembangan model pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai spiritual yang relevan dengan karakteristik organisasi publik modern.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya kerja spiritual berpengaruh terhadap etos kerja sumber daya manusia?
2. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap etos kerja sumber daya manusia?
3. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia?
4. Apakah etos kerja memediasi pengaruh budaya kerja spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia?
5. Apakah etos kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris:

1. Pengaruh budaya kerja spiritual terhadap etos kerja sumber daya manusia.
2. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap etos kerja sumber daya manusia.
3. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Peran etos kerja dalam memediasi pengaruh budaya kerja spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia.

5. Peran etos kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait konsep budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia dalam perspektif organisasi modern berbasis nilai. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris terhadap pengujian model hubungan kausal antar variabel dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi manajemen Bank Indonesia dalam merumuskan strategi penguatan budaya kerja dan kepemimpinan berbasis nilai spiritual untuk meningkatkan etos kerja serta kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi dalam pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keseimbangan antara kinerja dan nilai-nilai moral organisasi.

3. Manfaat Kebijakan Organisasi

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi kebijakan bagi organisasi dalam merancang program penguatan nilai budaya kerja spiritual dan pengembangan kepemimpinan spiritual yang mampu mendorong peningkatan etos kerja serta kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

1.5. Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih terarah dan fokus, maka batasan penelitian ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti empat variabel utama, yaitu budaya kerja spiritual (X1), kepemimpinan spiritual (X2), etos kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dan kinerja sumber daya manusia (Y2) sebagai variabel dependen.
2. Objek penelitian dibatasi pada pegawai tetap di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS.
4. Pengukuran variabel didasarkan pada persepsi responden terhadap kondisi budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

1.6. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai alur penelitian. Penyusunan sistematika ini bertujuan agar pembahasan dalam setiap bab saling berkaitan secara logis, sistematis, dan mudah dipahami sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini adalah sebagai berikut.

1. Bab I Pendahuluan, berisi latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena, *research gap*, serta urgensi penelitian mengenai pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan tesis secara keseluruhan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis, menguraikan landasan teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Bab ini juga membahas penelitian terdahulu yang terkait, kerangka pemikiran penelitian, serta pengembangan hipotesis yang akan diuji secara empiris dalam penelitian.
3. Bab III Metodologi Penelitian, menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data melalui kuesioner, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta teknik analisis data menggunakan

pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS).

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, menyajikan hasil pengolahan data dan analisis empiris menggunakan SEM-PLS yang meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis penelitian baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening. Hasil analisis tersebut selanjutnya dibahas secara komprehensif dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori dan hasil penelitian terdahulu.
5. Bab V Penutup, berisi simpulan penelitian yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, implikasi teoritis dan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya yang diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dan memperluas konteks kajian di masa mendatang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Budaya Kerja Spiritual

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai cara untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan permasalahan yang dihadapi organisasi. Budaya kerja yang kuat akan membentuk karakter kerja individu, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, serta mendorong terciptanya kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi modern, budaya kerja tidak hanya dipandang sebagai seperangkat aturan formal, tetapi juga mencakup nilai-nilai moral dan makna kerja yang diyakini oleh anggota organisasi. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa budaya kerja mencerminkan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya kerja yang mengedepankan nilai integritas, kerja sama, dan tanggung jawab terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja, motivasi intrinsik, serta kualitas kinerja individu.

Perkembangan kajian manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis spiritualitas menjadi salah satu pendekatan penting dalam membangun organisasi yang berintegritas dan berorientasi nilai. Budaya kerja spiritual merupakan budaya kerja yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, rasa syukur, empati, pengabdian, dan makna kerja sebagai bagian dari aktivitas profesional. Budaya ini tidak hanya menekankan pencapaian target kerja secara teknis, tetapi juga menekankan kualitas moral, makna kerja, dan kontribusi sosial dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Menurut Karakas (2010), budaya kerja spiritual berperan dalam menciptakan *meaningful work*, yaitu persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna yang lebih dalam bagi individu. Selain itu, budaya kerja spiritual juga membangun *sense of community* yang memperkuat hubungan antar sumber daya manusia, serta *value alignment* antara nilai individu dan nilai organisasi. Ketiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja, loyalitas organisasi, dan kinerja individu.

Dalam konteks organisasi publik seperti Bank Indonesia, penerapan budaya kerja spiritual memiliki relevansi yang tinggi karena organisasi dituntut tidak hanya mencapai kinerja yang efektif, tetapi juga menjaga integritas, akuntabilitas, dan etika pelayanan publik. Program internal seperti BI Spiritual dan Aku Bangga BI Bermakna (AB3) merupakan upaya institusional dalam menanamkan nilai-nilai spiritual sebagai landasan perilaku kerja sumber daya manusia. Nilai-nilai tersebut

mencakup integritas, pengabdian, empati, rasa syukur, dan tanggung jawab moral dalam menjalankan tugas kelembagaan.

Budaya kerja spiritual diyakini mampu membentuk sikap mental dan nilai kerja yang positif pada sumber daya manusia. Ketika individu memaknai pekerjaan sebagai bentuk pengabdian dan kontribusi moral, maka semangat kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab kerja akan meningkat secara intrinsik. Dengan demikian, budaya kerja spiritual berperan sebagai fondasi nilai yang membentuk etos kerja sumber daya manusia dan mendorong terciptanya kinerja sumber daya manusia yang berintegritas dan berkelanjutan.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis nilai atau spiritual tidak selalu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, karena pengaruhnya seringkali bersifat tidak langsung melalui variabel psikologis seperti motivasi, komitmen, atau etos kerja. Temuan yang tidak konsisten ini memperlihatkan adanya celah konseptual bahwa nilai spiritual dalam budaya kerja lebih berfungsi sebagai pembentuk sikap kerja dibandingkan sebagai determinan langsung kinerja individu.

Dalam penelitian ini, budaya kerja spiritual diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi etos kerja sumber daya manusia. Budaya kerja spiritual tidak dipandang sebagai faktor yang memengaruhi kepemimpinan spiritual, melainkan sebagai nilai organisasi yang berjalan sejajar dengan praktik kepemimpinan spiritual dalam membentuk sikap kerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, budaya kerja spiritual diharapkan mampu memberikan kontribusi

terhadap pembentukan etos kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Bank Indonesia.

2.1.2. Spiritualitas dalam Organisasi

Spiritualitas dalam organisasi merujuk pada penerapan nilai-nilai moral, etika, dan makna kerja dalam konteks profesional yang mendukung pengembangan karakter individu serta hubungan antar anggota organisasi. Mitroff dan Denton (1999) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan sekadar praktik keagamaan, melainkan mencerminkan kebutuhan individu untuk menemukan makna, tujuan, dan keterhubungan dalam pekerjaan yang dijalani. Spiritualitas organisasi memberikan ruang bagi individu untuk mengintegrasikan nilai pribadi dengan nilai organisasi sehingga tercipta keselarasan (*value alignment*) yang memperkuat komitmen kerja dan keterlibatan organisasi.

Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) mengemukakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki tiga dimensi utama, yaitu *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment with organizational values*. Dimensi *meaningful work* menggambarkan persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna mendalam bagi individu, tidak hanya sebagai kewajiban formal tetapi juga sebagai bentuk kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Dimensi *sense of community* menunjukkan adanya rasa kebersamaan, keterhubungan, dan kepedulian antar anggota organisasi. Sementara itu, dimensi *alignment with organizational values* mencerminkan kesesuaian antara nilai pribadi individu dengan nilai yang dianut organisasi.

Dalam perspektif organisasi modern, spiritualitas berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, harmonis, dan bermakna. Karakas (2010) menyatakan bahwa spiritualitas organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis sumber daya manusia, memperkuat motivasi intrinsik, serta menurunkan tingkat stres kerja. Ketika sumber daya manusia merasakan bahwa pekerjaannya memiliki makna dan selaras dengan nilai pribadinya, maka mereka cenderung menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Pada organisasi publik seperti Bank Indonesia, spiritualitas organisasi menjadi elemen penting dalam membangun integritas, etika kerja, dan tanggung jawab moral sumber daya manusia. Penerapan nilai-nilai spiritual dalam organisasi tidak hanya mendukung peningkatan motivasi intrinsik, tetapi juga memperkuat kesadaran sumber daya manusia bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak strategis terhadap stabilitas ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, spiritualitas berperan sebagai fondasi nilai yang mendukung terbentuknya etos kerja dan kinerja sumber daya manusia yang berintegritas.

Namun demikian, dalam kajian empiris, spiritualitas organisasi tidak selalu menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja individu, karena nilai-nilai spiritual lebih banyak berperan dalam membentuk makna kerja dan sikap kerja internal sebelum tercermin dalam output kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas organisasi cenderung bekerja melalui mekanisme psikologis seperti motivasi intrinsik, komitmen, atau etos kerja sebagai perantara antara nilai organisasi dan perilaku kerja nyata.

Dalam penelitian ini, spiritualitas organisasi menjadi landasan konseptual bagi dua variabel utama, yaitu budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual. Kedua variabel tersebut berjalan secara sejajar sebagai manifestasi nilai spiritual dalam organisasi yang secara bersama-sama memengaruhi pembentukan etos kerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, spiritualitas organisasi tidak diposisikan sebagai variabel tersendiri, tetapi sebagai kerangka nilai yang melandasi perilaku kerja dan praktik kepemimpinan di Bank Indonesia.

2.1.3. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam memengaruhi perilaku serta motivasi kerja sumber daya manusia. Fry (2003) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai proses memotivasi dan menginspirasi individu melalui visi yang bermakna, harapan (*hope/faith*), dan kasih sayang altruistik (*altruistic love*) sehingga tercipta komitmen intrinsik terhadap tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritual tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pembentukan makna kerja, integritas, dan kesejahteraan psikologis sumber daya manusia.

Kepemimpinan spiritual menekankan pentingnya pemimpin sebagai teladan moral yang mampu membangun hubungan kerja berbasis kepercayaan, empati, dan pelayanan. Reave (2005) menyatakan bahwa pemimpin yang mempraktikkan nilai spiritual seperti kejujuran, integritas, kepedulian, dan pelayanan akan lebih mudah dipercaya oleh bawahan serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya membangun hubungan

transaksional berbasis target kerja, tetapi juga hubungan transformasional yang menyentuh aspek emosional dan moral sumber daya manusia.

Dalam organisasi publik, kepemimpinan spiritual memiliki peran strategis karena pemimpin tidak hanya dituntut mencapai kinerja organisasi, tetapi juga menjaga integritas, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Pemimpin yang menginternalisasi nilai spiritual dalam praktik kepemimpinannya akan mampu menanamkan makna kerja, membangun komitmen moral, serta mendorong sumber daya manusia bekerja dengan kesadaran tanggung jawab profesional dan etis. Hal ini sejalan dengan konsep *servant leadership* yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai inti kepemimpinan (Greenleaf, 1977).

Secara konseptual, kepemimpinan spiritual memiliki beberapa dimensi utama. Pertama, visi yang bermakna (*vision*), yaitu kemampuan pemimpin dalam menyampaikan tujuan organisasi yang inspiratif dan memberikan makna kerja bagi sumber daya manusia. Kedua, harapan atau keyakinan (*hope/faith*), yang mencerminkan optimisme dan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Ketiga, kasih sayang altruistik (*altruistic love*), yang menunjukkan kepedulian, empati, dan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan.

Namun demikian, hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang tidak selalu konsisten terkait pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi

seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau pemberdayaan psikologis. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual lebih berperan dalam membentuk sikap kerja dan kondisi psikologis individu sebelum akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan spiritual diposisikan sebagai variabel independen yang sejajar dengan budaya kerja spiritual dalam memengaruhi etos kerja sumber daya manusia. Kepemimpinan spiritual tidak dipandang sebagai variabel yang dipengaruhi oleh budaya kerja spiritual, melainkan sebagai praktik kepemimpinan berbasis nilai yang secara langsung membentuk motivasi, sikap kerja, dan komitmen sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual diharapkan mampu meningkatkan etos kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di Bank Indonesia.

2.1.4. Etos Kerja

Etos kerja merupakan sikap mental, nilai, dan keyakinan yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat, disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Weber (1905) menjelaskan bahwa etos kerja yang kuat berakar pada kesadaran individu mengenai pentingnya kerja keras, ketekunan, serta komitmen moral terhadap pekerjaan yang dijalankan. Etos kerja tidak hanya berkaitan dengan intensitas kerja, tetapi juga mencerminkan orientasi pada kualitas hasil kerja, tanggung jawab, dan integritas profesional.

Dalam konteks organisasi modern, etos kerja menjadi faktor psikologis yang menentukan bagaimana sumber daya manusia merespons tuntutan pekerjaan

dan nilai-nilai organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang kuat, kedisiplinan dalam mengikuti prosedur, konsistensi dalam menyelesaikan tugas, serta tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Etos kerja juga mencerminkan internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari sehingga perilaku kerja tidak hanya didorong oleh kewajiban formal, tetapi juga oleh kesadaran moral untuk berkontribusi secara optimal (Yousef, 2000).

Etos kerja dalam organisasi berbasis nilai spiritual memiliki karakteristik yang lebih mendalam karena individu memandang pekerjaan sebagai bentuk pengabdian dan amanah. Ryan dan Deci (2000) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang bersumber dari makna kerja dan nilai pribadi akan mendorong individu bekerja dengan lebih tekun, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas. Dengan demikian, etos kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani nilai-nilai spiritual organisasi dengan perilaku kerja aktual sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, etos kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual diharapkan mampu membentuk etos kerja sumber daya manusia, yang selanjutnya menjadi determinan utama dalam peningkatan kinerja individu dan organisasi. Posisi ini menegaskan bahwa etos kerja bukan sekadar variabel hasil, tetapi merupakan mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana nilai spiritual organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku kerja nyata.

Dengan demikian, etos kerja dipandang sebagai variabel kunci yang menjelaskan mekanisme tidak langsung antara budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa nilai spiritual organisasi lebih dahulu membentuk sikap kerja internal sebelum akhirnya tercermin dalam kinerja individu.

2.1.5. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, nilai kerja, serta lingkungan organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

Dalam perspektif manajemen modern, kinerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai pencapaian target kerja yang bersifat objektif, melainkan juga mencakup perilaku kerja, kontribusi terhadap tim, serta keselarasan dengan nilai-nilai organisasi (OJK, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari proses internalisasi nilai dan sikap kerja individu yang tercermin dalam perilaku profesional sehari-hari. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya

dipengaruhi oleh faktor kompetensi, tetapi juga oleh faktor nilai, etos kerja, dan kualitas kepemimpinan yang membentuk perilaku kerja sumber daya manusia.

Dalam organisasi publik seperti Bank Indonesia, kinerja sumber daya manusia memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelaksanaan kebijakan moneter, stabilitas sistem keuangan, serta kualitas pelayanan publik. Sumber daya manusia Bank Indonesia dituntut tidak hanya bekerja secara efektif dan efisien, tetapi juga menjunjung tinggi integritas, akuntabilitas, dan nilai moral dalam setiap aktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia dalam organisasi publik tidak hanya diukur dari sisi output kerja, tetapi juga dari komitmen, tanggung jawab, serta keselarasan perilaku kerja dengan nilai organisasi.

Indikator kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek utama. Pertama, kualitas pelaksanaan tugas, yang menunjukkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Kedua, efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya, yang mencerminkan kemampuan individu dalam bekerja secara efektif dan optimal. Ketiga, inisiatif dan kontribusi terhadap perbaikan kerja, yang menggambarkan sikap proaktif dalam meningkatkan proses kerja dan kinerja tim. Keempat, keselarasan perilaku kerja dengan nilai organisasi, yang menunjukkan bahwa individu bekerja sesuai dengan norma, etika, dan budaya organisasi yang berlaku (Mangkunegara, 2013; Ghozali, 2018).

Dengan demikian, kinerja sumber daya manusia dipandang sebagai hasil akhir dari proses internalisasi nilai budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual,

serta etos kerja yang dimiliki individu. Semakin kuat nilai spiritual yang tertanam dalam budaya kerja dan praktik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula etos kerja yang terbentuk, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan dalam organisasi.

Namun demikian, berdasarkan temuan beberapa penelitian empiris, peningkatan kinerja sumber daya manusia tidak selalu dipengaruhi secara langsung oleh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh sejauh mana kedua faktor tersebut mampu membentuk etos kerja sebagai sikap kerja internal individu. Oleh karena itu, kinerja dalam penelitian ini dipandang sebagai variabel dependen yang dipengaruhi secara tidak langsung melalui mekanisme pembentukan etos kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks organisasi. Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahwa integrasi nilai spiritual dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dan kinerja individu maupun tim.

Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) menemukan bahwa penerapan *workplace spirituality* dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan. Nilai-nilai spiritual yang terinternalisasi dalam budaya organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan kolaborasi tim. Temuan ini menunjukkan bahwa

spiritualitas kerja memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja positif yang berdampak pada peningkatan performa individu dan organisasi.

Mitroff dan Denton (1999) menyatakan bahwa penerapan spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis sumber daya manusia, memotivasi secara intrinsik, serta memperbaiki keterlibatan kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam praktik kerjanya cenderung memiliki sumber daya manusia yang lebih loyal, berkomitmen, dan produktif.

Giacalone dan Jurkiewicz (2003) menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis spiritualitas mampu mengurangi tingkat *burnout* serta meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini memperkuat argumen bahwa spiritualitas dalam organisasi bukan hanya berdampak pada aspek moral, tetapi juga berpengaruh nyata terhadap kinerja dan produktivitas kerja.

Penelitian Denison (1990) menemukan bahwa budaya kerja yang mendukung nilai-nilai seperti kepercayaan, komunikasi terbuka, dan kerja sama memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi yang lebih baik. Budaya kerja yang kuat mampu menciptakan komitmen tinggi serta meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan spiritual, Fry (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia melalui pembentukan makna kerja dan hubungan interpersonal yang harmonis. Reave (2005) juga menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai spiritual seperti integritas,

empati, dan pelayanan mampu menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan produktif.

Penelitian di sektor perbankan Indonesia oleh Hidayat dan Supriyadi (2020) menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Nilai-nilai spiritual seperti integritas, kejujuran, dan kerja sama terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja tim secara keseluruhan. Demikian pula, Setiawan dan Sari (2021) menemukan bahwa penerapan budaya kerja spiritual di bank syariah dapat meningkatkan motivasi kerja, memperbaiki hubungan interpersonal, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu tidak ditemukannya pengaruh langsung yang signifikan antara budaya kerja spiritual dan kinerja sumber daya manusia. Beberapa studi menunjukkan bahwa nilai spiritual dalam budaya kerja organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja individu, karena pengaruhnya lebih dominan melalui pembentukan sikap kerja, komitmen organisasi, atau motivasi intrinsik. Pawar (2009) menemukan bahwa *workplace spirituality* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individu, tetapi berpengaruh melalui keterlibatan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Demikian pula, Rego dan Cunha (2008) menunjukkan bahwa spiritualitas organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, melainkan melalui peningkatan komitmen afektif dan keterikatan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja spiritual lebih berperan sebagai fondasi nilai

yang membentuk sikap kerja internal sebelum tercermin dalam kinerja sumber daya manusia.

Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak selalu berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Rahmatika (2022) menemukan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi.

Penelitian Rachmawan (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kualitas kehidupan kerja. Selain itu, Fitri (2024) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan, namun berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh nilai spiritual dalam organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Sebagian penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara langsung, melainkan melalui variabel mediasi psikologis seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, atau pemberdayaan psikologis.

Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan integratif antara budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual dalam satu model kausal dengan

etos kerja sebagai variabel intervening pada konteks organisasi publik seperti Bank Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis hubungan antar variabel secara komprehensif melalui pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS), sehingga dapat menjelaskan secara lebih mendalam mekanisme pengaruh nilai spiritual organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini berfokus pada hubungan antara budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia di Bank Indonesia. Model penelitian dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual secara simultan berperan dalam membentuk etos kerja sumber daya manusia, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Dengan demikian, etos kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

Budaya kerja spiritual sebagai variabel independen pertama (X1) merujuk pada penerapan nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku individu dan interaksi antar sumber daya manusia. Program internal seperti BI Spiritual dan Aku Bangga BI Bermakna (AB3) di Bank Indonesia menciptakan atmosfer kerja yang mengintegrasikan nilai integritas, empati, kejujuran, dan pengabdian. Nilai-nilai tersebut diharapkan mampu membentuk sikap kerja yang

positif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat komitmen sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2013). Dalam konteks ini, budaya kerja spiritual tidak secara langsung berfokus pada hasil kinerja, melainkan pada pembentukan nilai dan sikap kerja yang menjadi fondasi terbentuknya etos kerja yang kuat.

Kepemimpinan spiritual sebagai variabel independen kedua (X2) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keteladanan moral, visi yang bermakna, empati, pelayanan, dan integritas dalam mengarahkan perilaku sumber daya manusia. Fry (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui penyampaian visi yang bermakna, harapan positif (*hope/faith*), serta kasih sayang altruistik (*altruistic love*). Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual akan menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, membangun kepercayaan, serta mendorong terbentuknya semangat kerja dan tanggung jawab sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dipandang sebagai faktor penting yang memperkuat internalisasi nilai budaya kerja ke dalam perilaku kerja nyata.

Etos kerja sebagai variabel intervening (Y1) merupakan sikap mental yang mencerminkan semangat, disiplin, tanggung jawab, dedikasi, dan orientasi pada kualitas hasil kerja. Etos kerja terbentuk melalui proses internalisasi nilai-nilai organisasi dan pengaruh kepemimpinan yang memberikan makna terhadap pekerjaan. Weber (1905) menjelaskan bahwa etos kerja yang kuat mendorong individu bekerja dengan tekun, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Dalam penelitian ini, etos kerja diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang

menghubungkan nilai-nilai spiritual organisasi dengan perilaku kerja aktual sumber daya manusia.

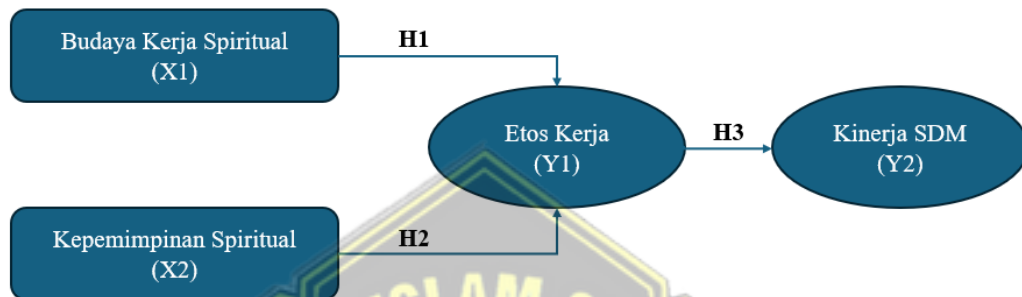
Kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen (Y2) merupakan hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar organisasi. Kinerja mencerminkan kualitas kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, kontribusi terhadap tim, serta keselarasan perilaku kerja dengan nilai organisasi. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari kemampuan, motivasi, dan nilai kerja yang dimiliki individu. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh etos kerja yang terbentuk dari nilai budaya kerja dan kualitas kepemimpinan.

Secara konseptual, kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual memiliki peran yang sejajar sebagai variabel independen yang memengaruhi etos kerja sumber daya manusia. Etos kerja yang kuat selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh nilai spiritual dalam organisasi tidak selalu bersifat langsung terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui pembentukan sikap kerja yang tercermin dalam etos kerja sumber daya manusia.

Kerangka pemikiran ini juga dikembangkan untuk menjawab inkonsistensi temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh langsung budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan menempatkan etos kerja sebagai variabel intervening, model penelitian ini

diharapkan mampu menjelaskan mekanisme tidak langsung bagaimana nilai spiritual organisasi diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Kerangka tersebut dapat digambarkan dalam model empirik berikut:



Gambar 2.1. Diagram Kerangka Berpikir

Dengan demikian, etos kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Model ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh nilai budaya dan kepemimpinan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan sikap kerja yang positif dan bermakna bagi sumber daya manusia.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan, maka pengembangan hipotesis penelitian ini difokuskan pada hubungan kausal antara budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Hipotesis dirumuskan untuk menguji pengaruh

langsung antar variabel utama serta peran etos kerja sebagai variabel intervening dalam model penelitian.

2.4.1. Pengaruh Budaya Kerja Spiritual terhadap Etos Kerja

Budaya kerja spiritual mencerminkan internalisasi nilai moral, makna kerja, dan keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Ketika nilai spiritual seperti integritas, tanggung jawab, empati, dan rasa syukur tertanam kuat dalam budaya organisasi, sumber daya manusia cenderung memiliki motivasi intrinsik, komitmen moral, serta kesadaran terhadap makna pekerjaannya (Milliman et al., 2003; Karakas, 2010). Lingkungan kerja yang sarat dengan nilai spiritual akan mendorong individu bekerja dengan semangat, disiplin, dan tanggung jawab yang tinggi.

Pawar (2009) menyatakan bahwa *workplace spirituality* berkontribusi terhadap terbentuknya etos kerja yang kuat karena individu merasakan keterhubungan makna antara pekerjaan dan tujuan hidupnya. Dalam konteks Bank Indonesia, penerapan budaya kerja spiritual melalui program BI Spiritual dan AB3 diharapkan mampu membentuk semangat kerja, komitmen organisasi, serta tanggung jawab profesional sumber daya manusia. Oleh karena itu, semakin kuat budaya kerja spiritual yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula etos kerja yang dimiliki sumber daya manusia.

Selain itu, temuan empiris yang menunjukkan bahwa budaya kerja spiritual tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja mengindikasikan bahwa pengaruh utama budaya kerja spiritual terletak pada kemampuannya membentuk

sikap kerja internal, khususnya etos kerja, sebelum berdampak pada kinerja individu. Dengan demikian, etos kerja menjadi jalur utama melalui mana nilai budaya spiritual organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku kerja nyata.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Budaya kerja spiritual berpengaruh positif terhadap etos kerja.

2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Etos Kerja

Kepemimpinan spiritual berperan penting dalam membentuk sikap kerja dan perilaku profesional sumber daya manusia. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi bermakna, memberikan harapan positif, serta menunjukkan empati dan keteladanan moral akan menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan motivasi intrinsik sumber daya manusia (Fry, 2003; Reave, 2005). Kepemimpinan semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif sehingga mendorong terbentuknya etos kerja yang kuat.

Penelitian Chen dan Yang (2012) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan sikap kerja positif. Dalam organisasi publik seperti Bank Indonesia, kepemimpinan spiritual yang berlandaskan nilai integritas, pelayanan, dan empati diharapkan mampu memperkuat semangat kerja, kedisiplinan, serta dedikasi sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya.

Temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia mengindikasikan bahwa peran utama kepemimpinan spiritual terletak pada

kemampuannya membentuk kondisi psikologis dan sikap kerja positif sumber daya manusia, khususnya etos kerja, sebelum berdampak pada kinerja individu. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dipandang sebagai faktor penting yang mendorong terbentuknya etos kerja yang kuat dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap etos kerja.

2.4.3. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Etos kerja mencerminkan sikap mental dan nilai yang mendorong individu untuk bekerja dengan disiplin, tanggung jawab, dedikasi, serta orientasi pada kualitas hasil kerja. Weber (1905) menjelaskan bahwa etos kerja yang kuat menjadi dasar munculnya perilaku kerja produktif dan berorientasi prestasi. Individu dengan etos kerja tinggi cenderung memiliki komitmen terhadap tugas, mampu mengelola tekanan kerja, serta menunjukkan inisiatif dalam meningkatkan kinerja.

Yousef (2000) menemukan bahwa etos kerja berperan sebagai mediator penting yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki sumber daya manusia, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan dalam organisasi. Dalam konteks Bank Indonesia, etos kerja yang kuat diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, efisiensi kerja, serta kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dengan demikian, etos kerja dipandang sebagai faktor penentu yang secara langsung memengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan disiplin,

tanggung jawab, dan orientasi pada kualitas kerja. Semakin tinggi etos kerja yang dimiliki individu, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5. Sintesis Hubungan antar Variabel Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual merupakan dua faktor penting yang mencerminkan internalisasi nilai-nilai spiritual dalam organisasi. Kedua variabel tersebut berperan dalam membentuk sikap kerja sumber daya manusia melalui proses internalisasi nilai moral, makna kerja, serta keteladanan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan integritas. Sikap kerja yang terbentuk dari nilai-nilai tersebut tercermin dalam etos kerja yang kuat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Secara teoritis, budaya kerja spiritual memberikan landasan nilai yang membentuk makna kerja dan komitmen moral individu, sedangkan kepemimpinan spiritual berperan sebagai agen penggerak yang menanamkan nilai-nilai tersebut melalui visi bermakna, empati, dan keteladanan moral. Kedua faktor ini tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui pembentukan sikap kerja internal yang tercermin dalam etos kerja sumber daya manusia.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh langsung budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Sebagian penelitian menemukan pengaruh signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara langsung, melainkan melalui variabel mediasi psikologis seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau pemberdayaan psikologis. Inkonsistensi temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa mekanisme utama pengaruh nilai spiritual organisasi terhadap kinerja tidak bersifat langsung, tetapi melalui pembentukan etos kerja sebagai sikap kerja internal individu.

Dengan demikian, penelitian ini menempatkan etos kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Model ini diharapkan mampu menjelaskan secara lebih komprehensif mekanisme hubungan antara nilai spiritual organisasi dan kinerja sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik, khususnya Bank Indonesia.

Berdasarkan sintesis tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan untuk menguji pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap etos kerja, serta pengaruh etos kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Model penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis nilai spiritual, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi penguatan budaya kerja dan kepemimpinan berbasis nilai di lingkungan organisasi publik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini berupaya menguji hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam model konseptual, yaitu budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia, melalui data yang diukur secara numerik. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif serta melakukan pengujian hipotesis secara empiris (Creswell, 2014).

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi nyata mengenai penerapan budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta serta persepsi sumber daya manusia terhadap etos kerja dan kinerja mereka. Melalui pendekatan ini, penelitian memberikan gambaran sistematis mengenai karakteristik variabel yang diteliti tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel tersebut (Sekaran & Bougie, 2016).

Sementara itu, pendekatan kausal digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap etos kerja serta implikasinya terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian,

penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian (Hair et al., 2019).

Model konseptual yang telah dirumuskan selanjutnya diuji secara empiris menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel penelitian.

Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa model penelitian melibatkan hubungan kausal simultan antar variabel laten serta menguji peran etos kerja sebagai variabel intervening, sehingga diperlukan metode analisis yang mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara terintegrasi.

Selain itu, SEM-PLS dipilih karena sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil serta berfokus pada pengujian model prediktif yang menekankan kekuatan hubungan antar konstruk laten dalam menjelaskan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Bank Indonesia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi tersebut berjumlah 57 orang pegawai tetap yang terlibat dalam pelaksanaan budaya kerja berbasis spiritualitas di lingkungan organisasi.

Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus merupakan teknik pengambilan

data dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi populasi secara komprehensif tanpa adanya kesalahan pengambilan sampel (Sugiyono, 2017).

Pemilihan metode sensus didasarkan pada pertimbangan bahwa seluruh pegawai tetap memiliki pengalaman langsung terhadap penerapan budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, serta tuntutan kinerja organisasi di Bank Indonesia. Dengan demikian, penggunaan sensus diharapkan menghasilkan data yang lebih representatif dan relevan dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

Selain itu, penggunaan metode sensus juga memperkuat validitas eksternal penelitian karena seluruh populasi dijadikan responden, sehingga generalisasi hasil penelitian secara langsung mencerminkan kondisi nyata sumber daya manusia pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pendekatan sensus ini juga sejalan dengan penggunaan metode SEM-PLS yang tetap dapat digunakan pada jumlah sampel relatif kecil, selama jumlah responden mencakup keseluruhan populasi dan mampu merepresentasikan variabilitas konstruk laten yang diteliti.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Kedua jenis data tersebut digunakan secara komplementer untuk memperoleh

pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia.

3.3.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Data primer digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel budaya kerja spiritual (X1), kepemimpinan spiritual (X2), etos kerja (Y1), dan kinerja sumber daya manusia (Y2). Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang spesifik dan sesuai dengan tujuan penelitian, karena data dikumpulkan langsung dari sumber yang mengalami fenomena yang diteliti (Creswell, 2014).

Penggunaan data primer melalui kuesioner dipilih karena variabel penelitian merupakan konstruk laten yang diukur berdasarkan persepsi sumber daya manusia terhadap penerapan budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja di lingkungan organisasi.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis, seperti pedoman budaya kerja Bank Indonesia, laporan internal organisasi, jurnal ilmiah, buku referensi, serta penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori, memberikan konteks penelitian, serta mendukung interpretasi hasil analisis.

Penggunaan data sekunder membantu peneliti dalam melakukan triangulasi data sehingga hasil penelitian menjadi lebih kuat dan memiliki dasar teoritis yang jelas (Sekaran & Bougie, 2016).

Selain itu, data sekunder juga digunakan untuk memahami konteks implementasi budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual di Bank Indonesia, sehingga interpretasi hasil analisis dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi publik yang menjadi objek penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian karena mampu mengukur persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap variabel budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia secara terstruktur.

Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang telah dikembangkan dari landasan teori pada Bab II dan disesuaikan dengan konteks organisasi Bank Indonesia. Seluruh butir pernyataan disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup sehingga responden dapat memberikan jawaban sesuai dengan persepsi mereka terhadap kondisi kerja di organisasi.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert lima poin dengan rentang penilaian sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skala Likert dipilih karena mampu menggambarkan persepsi responden secara sederhana dan sistematis, serta sesuai digunakan dalam analisis SEM-PLS yang memanfaatkan data persepsi sebagai indikator konstruk laten (Hair et al., 2019).

Jumlah item pernyataan dalam kuesioner sebanyak 78 butir yang terdiri atas:

1. 19 pernyataan untuk variabel budaya kerja spiritual (X1);
2. 20 pernyataan untuk variabel kepemimpinan spiritual (X2);
3. 19 pernyataan untuk variabel etos kerja (Y1);
4. 20 pernyataan untuk variabel kinerja sumber daya manusia (Y2).

Seluruh item pertanyaan disusun berdasarkan teori yang relevan serta disesuaikan dengan konteks organisasi Bank Indonesia agar mampu mengukur konstruk penelitian secara komprehensif dan representatif.

Instrumen kuesioner dalam penelitian ini dirancang untuk mengukur konstruk laten yang bersifat reflektif, di mana setiap indikator dipandang sebagai manifestasi dari variabel laten yang diukur berdasarkan persepsi responden. Oleh karena itu, kualitas instrumen selanjutnya akan diuji melalui evaluasi validitas dan reliabilitas pada tahap analisis SEM-PLS.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil.

Menurut Hair et al. (2019), PLS-SEM merupakan metode analisis multivariat yang digunakan untuk menguji model struktural yang kompleks dengan melibatkan banyak konstruk dan indikator. Metode ini tidak mengharuskan data berdistribusi normal dan cocok digunakan untuk penelitian yang bersifat prediktif dan eksploratif.

Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini juga didasarkan pada karakteristik model penelitian yang menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, khususnya peran etos kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia.

Analisis SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten. Pengujian meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui nilai *loading factor*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Pengujian meliputi nilai koefisien determinasi (R^2), nilai *predictive relevance* (Q^2), serta *effect size* (f^2) untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* pada setiap jalur hubungan antar variabel. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen.

Melalui teknik analisis SEM-PLS, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan konsep variabel penelitian secara lebih terukur sehingga dapat dioperasionalkan dalam bentuk indikator yang dapat diamati dan diukur melalui instrumen penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), definisi operasional diperlukan agar setiap konstruk penelitian memiliki batasan yang jelas sehingga dapat diobservasi dan diukur secara

sistematis. Dalam penelitian kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), variabel laten tidak dapat diukur secara langsung, sehingga diperlukan indikator yang merepresentasikan konstruk penelitian (Hair et al., 2019). Variabel dalam penelitian ini terdiri atas budaya kerja spiritual sebagai variabel independen (X1), kepemimpinan spiritual sebagai variabel independen (X2), etos kerja sebagai variabel intervening (Y1), dan kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen (Y2).

Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari landasan teori pada Bab II dan disesuaikan dengan konteks organisasi Bank Indonesia. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Model pengukuran dalam penelitian ini bersifat reflektif karena indikator dipandang sebagai manifestasi dari konstruk laten yang diukur berdasarkan persepsi responden. Model pengukuran reflektif dipilih karena perubahan pada konstruk laten akan tercermin pada perubahan indikator-indikator pengukurnya, sehingga sesuai dengan karakteristik variabel budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia yang diukur melalui persepsi responden (Hair et al., 2019).

Definisi operasional variabel selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel operasionalisasi variabel yang memuat variabel, definisi, dan indikator penelitian.

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Budaya Kerja Spiritual (X1)	Sistem nilai kerja yang mengintegrasikan nilai-nilai moral, makna kerja, dan keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi yang membentuk perilaku kerja sumber daya manusia.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Integritas dan kejujuran; 2) Tanggung jawab terhadap tujuan organisasi; 3) Kepedulian terhadap rekan kerja; 4) Makna kerja sebagai bentuk pengabdian; 5) Keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi; 6) Rasa bangga dan memiliki terhadap organisasi
Kepemimpinan Spiritual (X2)	Gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral, keteladanan, empati, pelayanan, serta kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memberikan makna kerja kepada bawahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Visi kerja yang bermakna; 2) Pemberian harapan dan motivasi positif; 3) Keteladanan moral dan integritas pemimpin; 4) Empati terhadap kebutuhan bawahan; 5) Pelayanan dan dukungan profesional; 6) Kemampuan menginspirasi dan membangun makna kerja
Etos Kerja (Y1)	Sikap mental dan nilai yang mendorong individu untuk bekerja dengan disiplin, tanggung jawab, dedikasi, serta orientasi pada kualitas hasil kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disiplin dalam bekerja; 2) Tanggung jawab terhadap tugas; 3) Dedikasi dan komitmen kerja; 4) Kerja keras dan ketekunan; 5) Orientasi pada kualitas hasil kerja.
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	Hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi yang mencerminkan kualitas kerja, efisiensi, kontribusi tim, serta keselarasan dengan nilai organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas pelaksanaan tugas; 2) Efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya; 3) Inisiatif dan kontribusi terhadap perbaikan kerja; 4) Pencapaian target kerja; 5) Keselarasan perilaku kerja dengan nilai organisasi

3.7. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara valid dan reliabel.

Instrumen yang baik harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya dan sesuai dengan konstruk yang diukur. Menurut Hair et al. (2019), dalam penelitian berbasis SEM-PLS, pengujian kualitas instrumen dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas konstruk laten.

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, validitas diuji melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur tingkat korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Namun, nilai *loading factor* sebesar 0,50–0,70 masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan skala (Hair et al., 2019).

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* serta nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dengan korelasi antar konstruk. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik

apabila nilai akar AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini diuji menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2019).

Melalui pengujian validitas dan reliabilitas tersebut, instrumen penelitian diharapkan mampu mengukur variabel budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia secara konsisten dan akurat sehingga layak digunakan dalam analisis SEM-PLS.

3.8. Prosedur Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan simultan antar variabel laten, mengakomodasi model penelitian yang kompleks, serta sesuai digunakan pada ukuran sampel relatif kecil seperti penelitian ini. Menurut Hair et al. (2019), SEM-PLS merupakan metode analisis multivariat yang efektif untuk menguji model prediktif dengan konstruk laten yang diukur melalui indikator reflektif maupun formatif. Tahapan analisis data meliputi evaluasi

model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis.

3.8.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menilai hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Pengujian dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Model pengukuran dikatakan baik apabila seluruh indikator memenuhi kriteria nilai *loading factor*, *AVE*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* yang disyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator memiliki korelasi tinggi dengan konstruk latennya, sedangkan validitas diskriminan memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2019).

3.8.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Penilaian model struktural dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), serta uji multikolinearitas melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai R^2 menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen, sedangkan Q^2 menunjukkan kemampuan prediksi model. Nilai f^2 digunakan untuk mengetahui besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinearitas melalui nilai VIF dilakukan

untuk memastikan tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen yang dapat mengganggu estimasi parameter model struktural.

3.8.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dalam SEM-PLS. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel, yaitu pengaruh budaya kerja spiritual terhadap etos kerja, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap etos kerja, serta pengaruh etos kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, pengujian juga dilakukan terhadap pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu peran etos kerja dalam memediasi hubungan antara budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia.

Dengan demikian, prosedur analisis data ini diharapkan mampu memberikan hasil empiris yang komprehensif mengenai hubungan antara budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja sumber daya manusia pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu unit kerja Bank Indonesia yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kebijakan moneter, stabilitas sistem keuangan, dan pengembangan ekonomi daerah. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta berfungsi sebagai perpanjangan tangan Bank Indonesia di wilayah regional dalam mendukung pencapaian tujuan utama Bank Indonesia, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah serta menjaga stabilitas sistem keuangan nasional.

Dalam menjalankan perannya, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta tidak hanya berfokus pada aspek kebijakan dan operasional, tetapi juga pada penguatan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Bank Indonesia diarahkan untuk membentuk sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, serta memiliki nilai-nilai moral dan spiritual yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Bank Indonesia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui penerapan budaya kerja berbasis spiritualitas yang diinternalisasikan dalam berbagai program organisasi, seperti BI Spiritual dan program budaya kerja “Aku Bangga BI Bermakna (AB3)”. Program

ini bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai integritas, kejujuran, tanggung jawab, empati, serta makna kerja sebagai bentuk pengabdian kepada organisasi dan masyarakat. Melalui internalisasi nilai-nilai spiritual tersebut, diharapkan terbentuk etos kerja yang kuat serta kinerja sumber daya manusia yang optimal.

Selain budaya kerja spiritual, peran kepemimpinan spiritual juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja sumber daya manusia. Kepemimpinan spiritual di lingkungan Bank Indonesia tercermin melalui keteladanan moral pimpinan, kemampuan menyampaikan visi yang bermakna, pemberian motivasi positif, serta kepedulian terhadap kesejahteraan sumber daya manusia. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual diyakini mampu mendorong munculnya motivasi intrinsik, komitmen kerja, serta dedikasi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini memfokuskan pada pegawai tetap di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 57 orang. Seluruh pegawai tetap tersebut dijadikan responden penelitian melalui metode sensus, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik organisasi publik yang menerapkan nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja dan kepemimpinan, sehingga relevan untuk mengkaji bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi etos kerja dan kinerja sumber daya manusia secara empiris.

4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan uraian deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Tujuan adanya deskripsi karakteristik responden adalah memberikan gambaran sampel penelitian ini.

4.2.1. Karakteristik Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin merupakan bagian dari analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan komposisi demografis sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga distribusi jenis kelamin responden mencerminkan komposisi sumber daya manusia atau individu yang menjadi subjek penelitian pada instansi tersebut. Informasi ini penting untuk memahami representativitas sampel serta potensi pengaruh faktor gender terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Pria	38	66.7	66.7	66.7
Wanita	19	33.3	33.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil tabulasi frekuensi, dari total 57 responden, sebanyak 38 orang (66,7%) berjenis kelamin pria dan 19 orang (33,3%) berjenis kelamin wanita. Nilai valid percent menunjukkan bahwa seluruh data responden terisi

secara lengkap tanpa adanya missing value. Distribusi ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian didominasi oleh pria dengan proporsi sekitar dua pertiga dari total sampel. Dengan demikian, karakteristik responden di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penelitian ini lebih banyak merepresentasikan perspektif pria dibandingkan wanita, yang perlu menjadi pertimbangan dalam interpretasi hasil analisis selanjutnya.

4.2.2. Karakteristik Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia merupakan bagian dari analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan distribusi umur dalam sampel penelitian. Variabel usia penting untuk dianalisis karena berkaitan dengan tingkat kematangan, pengalaman kerja, serta kemungkinan perbedaan pola pikir dan perilaku dalam merespons variabel penelitian. Dalam konteks penelitian yang dilaksanakan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, distribusi usia responden memberikan gambaran mengenai komposisi kelompok umur sumber daya manusia yang menjadi subjek penelitian.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
<25 tahun	1	1,7	1,7	1,7
25-30 tahun	9	15,8	15,8	17,5
31-40 tahun	25	43,9	43,9	61,4
41-45 tahun	15	26,3	26,3	87,7
>45 tahun	7	12,3	12,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Berdasarkan hasil tabulasi frekuensi terhadap 57 responden, kelompok usia 31–40 tahun merupakan kategori terbanyak dengan jumlah 25 orang (43,9%). Selanjutnya, responden berusia 41–45 tahun sebanyak 15 orang (26,3%), usia 25–30 tahun sebanyak 9 orang (15,8%), dan usia di atas 45 tahun sebanyak 7 orang (12,3%). Sementara itu, responden berusia di bawah 25 tahun hanya 1 orang (1,7%).

Secara kumulatif, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif menengah (31–45 tahun), yang menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh individu dengan tingkat kematangan dan pengalaman kerja yang relatif mapan. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kualitas persepsi dan penilaian terhadap variabel yang diteliti, mengingat kelompok usia tersebut umumnya telah memiliki stabilitas karier dan tanggung jawab profesional yang lebih tinggi.

4.2.3. Karakteristik Pangkat

Karakteristik responden berdasarkan pangkat atau jabatan merupakan bagian dari analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan struktur hierarki dalam sampel penelitian. Variabel ini penting karena pangkat mencerminkan tingkat tanggung jawab, wewenang, serta posisi pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilaksanakan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, distribusi pangkat memberikan gambaran mengenai komposisi struktural sumber daya manusia yang menjadi responden.

Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pangkat

Pangkat	Jumlah	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Deputi Direktur	1	1,7	1,7	1,7
Asisten Direktur	3	5,3	5,3	7,0
Manajer	4	7,0	7,0	14,0
Asisten Manajer	13	22,8	22,8	36,8
Staf	13	22,8	22,8	59,6
Pelaksana	23	40,4	40,4	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Berdasarkan hasil tabulasi frekuensi terhadap 57 responden, sebagian besar berada pada pangkat Pelaksana, yaitu sebanyak 23 orang (40,4%). Selanjutnya, Asisten Manajer dan Staf masing-masing berjumlah 13 orang (22,8%). Responden dengan jabatan Manajer sebanyak 4 orang (7,0%), Asisten Direktur sebanyak 3 orang (5,3%), dan Deputi Direktur sebanyak 1 orang (1,8%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh sumber daya manusia pada level operasional dan menengah, sementara jumlah responden pada level manajerial puncak relatif terbatas. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perspektif yang paling banyak terwakili dalam penelitian ini berasal dari tingkat pelaksana dan staf, yang secara langsung terlibat dalam aktivitas operasional organisasi.

4.2.4. Karakteristik Unit Kerja

Karakteristik responden berdasarkan unit kerja merupakan bagian dari analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan distribusi organisasi dalam sampel penelitian. Variabel ini penting karena unit kerja mencerminkan fungsi,

tugas, serta ruang lingkup tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilaksanakan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, distribusi unit kerja memberikan gambaran mengenai representasi fungsi-fungsi utama yang terlibat sebagai responden.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja

Pangkat	Jumlah	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
TIK	13	22.8	22.8	22.8
TIKPSP	7	12.3	12.3	35.1
TMI	15	26.3	26.3	61.4
TPKP	5	8.8	8.8	70.2
UIPUR	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil tabulasi frekuensi dari 57 responden, unit kerja UIPUR merupakan yang terbanyak dengan 17 orang (29,8%), diikuti oleh TMI sebanyak 15 orang (26,3%) dan TIK sebanyak 13 orang (22,8%). Selanjutnya, TIKPSP berjumlah 7 orang (12,3%) dan TPKP sebanyak 5 orang (8,8%). Seluruh data tercatat valid tanpa adanya missing value. Distribusi ini menunjukkan bahwa responden penelitian tersebar di berbagai unit kerja, dengan dominasi pada UIPUR dan TMI. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa hasil penelitian cukup merepresentasikan perspektif lintas fungsi, meskipun kontribusi terbesar berasal dari unit-unit tertentu yang memiliki jumlah sumber daya manusia lebih banyak dalam sampel.

4.2.5. Karakteristik Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja merupakan bagian dari analisis

deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan tingkat pengalaman kerja dalam organisasi. Variabel ini relevan karena masa kerja berkaitan dengan pemahaman terhadap budaya organisasi, tingkat kompetensi, serta kedalaman pengalaman dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Dalam konteks penelitian yang dilaksanakan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, distribusi lama bekerja memberikan gambaran mengenai tingkat senioritas responden.

Tabel 4.5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja di Bank Indonesia	Jumlah	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
2 - 5 tahun	8	14,0	14,0	14,0
6 - 10 tahun	20	35,1	35,1	49,1
>10 tahun	29	50,9	50,9	100
Total	57	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil tabulasi frekuensi terhadap 57 responden, sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 29 orang (50,9%). Responden dengan masa kerja 6–10 tahun berjumlah 20 orang (35,1%), sedangkan yang memiliki masa kerja 2–5 tahun sebanyak 8 orang (14,0%). Seluruh data tercatat valid tanpa adanya nilai yang hilang. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan sumber daya manusia dengan pengalaman kerja yang relatif panjang, sehingga dapat diasumsikan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap sistem, prosedur, dan lingkungan kerja organisasi. Dominasi responden dengan masa kerja di atas 10 tahun juga mengindikasikan bahwa hasil penelitian lebih banyak merefleksikan perspektif sumber daya manusia senior dibandingkan sumber daya manusia dengan masa kerja yang lebih singkat.

4.3. Deskriptif Variabel

Pada dasarnya deskripsi dari setiap variabel penelitian yang diukur menggunakan skala Likert 1-5 terhadap variabel yang tersedia. Dengan penjabaran deskripsi ini maka dapat terlihat gambaran secara empiris tentang tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang tersedia pada kuesioner dan persentase pemilihan kuesioner dari variabel yang ada yang menjadi indikator dalam penelitian untuk setiap data yang telah didapatkan. Menurut Sugiono (2017), rumus skor skala likert yaitu :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

Dalam konteks analisis data dengan menggunakan SEM-PLS, indikator tinggi, sedang, dan rendah biasanya digunakan untuk mengelompokkan variabel moderator atau variabel independen ke dalam tiga kategori. Untuk kemudian dilakukan analisis untuk masing-masing kelompok. Hal ini bertujuan untuk melihat adanya perbedaan pengaruh antar kelompok tersebut terhadap variabel dependen seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6:

Tabel 4.6. Interval Kategori Indikator Dalam Konteks SEM-PLS

Kategori	Penjelasan	Skor
Rendah	Nilai variabel yang berada di bawah rata-rata	1 – 2,33
Sedang	Nilai variabel yang berada di sekitar rata-rata	2,34 – 3,66
Tinggi	Nilai yang merujuk pada variabel yang berada di atas rata-rata	3,67 - 5

4.3.1. Variabel Budaya Kerja Spiritual

Analisis deskriptif variabel Budaya Kerja Spiritual dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap penerapan nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja. Variabel ini diukur menggunakan 19 item pernyataan yang merepresentasikan indikator-indikator budaya kerja spiritual. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5, kemudian dikategorikan ke dalam tiga tingkat penilaian, yaitu rendah (1–2,33), sedang (2,34–3,66), dan tinggi (3,67–5).

Tabel 4.7. Deskriptif Variabel Budaya Kerja Spiritual

<i>Descriptive Statistics</i>	<i>Jumlah (N)</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Budaya Kerja Spiritual	57	3,00	5,00	4,8292	0,32509
Valid N (<i>listwise</i>)	57				

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, variabel Budaya Kerja Spiritual memiliki jumlah responden (N) sebanyak 57 orang, dengan nilai minimum sebesar 3,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00. Nilai rata-rata (mean) yang diperoleh adalah 4,8292 dengan standar deviasi sebesar 0,32509. Nilai rata-rata tersebut berada pada rentang 3,67–5, sehingga termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang sangat positif terhadap penerapan budaya kerja spiritual di lingkungan kerja. Nilai mean yang mendekati skor maksimum mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam 19 item indikator yang digunakan. Standar deviasi yang relatif

kecil juga menunjukkan bahwa variasi jawaban responden cenderung homogen, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja spiritual telah terinternalisasi dengan baik dan dirasakan secara konsisten oleh sumber daya manusia.

4.3.2. Variabel Kepemimpinan Spiritual

Analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Spiritual dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap penerapan nilai-nilai kepemimpinan berbasis spiritual dalam organisasi. Variabel ini diukur menggunakan 20 item pernyataan yang merepresentasikan indikator-indikator kepemimpinan spiritual, seperti visi, harapan/kepercayaan, serta nilai altruistik dalam kepemimpinan. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5, kemudian dikategorikan ke dalam tiga tingkat penilaian, yaitu rendah (1–2,33), sedang (2,34–3,66), dan tinggi (3,67–5).

Tabel 4.8. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Spiritual

<i>Descriptive Statistics</i>	<i>Jumlah (N)</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Kepemimpinan Spiritual	57	3,00	5,00	4,7605	0,43984
Valid N (listwise)	57				

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki jumlah responden (N) sebanyak 57 orang, dengan nilai minimum sebesar 3,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00. Nilai rata-rata (mean) yang diperoleh adalah 4,7605 dengan standar deviasi sebesar 0,43984. Nilai mean tersebut berada pada rentang 3,67–5, sehingga termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap praktik kepemimpinan spiritual di lingkungan kerja. Skor rata-rata yang mendekati nilai maksimum mengindikasikan bahwa mayoritas responden menyatakan setuju hingga sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam 20 item indikator yang diukur. Selain itu, nilai standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak terlalu besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan spiritual cenderung konsisten dan telah diterapkan dengan baik dalam organisasi.

4.3.3. Variabel Etos Kerja

Analisis deskriptif variabel Etos Kerja dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tingkat etos kerja responden dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Variabel ini diukur menggunakan 19 item pernyataan yang mencerminkan indikator-indikator etos kerja, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, integritas, serta semangat kerja. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5 dan dikategorikan ke dalam tiga tingkat penilaian, yaitu rendah (1–2,33), sedang (2,34–3,66), dan tinggi (3,67–5).

Tabel 4.9. Deskriptif Variabel Etos Kerja

<i>Descriptive Statistics</i>	Jumlah (N)	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Etos Kerja	57	3,00	5,00	4,8255	0,37178
Valid N (listwise)	57				

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel Etos Kerja memiliki jumlah responden (N) sebanyak 57 orang, dengan nilai minimum sebesar 3,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00. Nilai rata-rata (mean) yang diperoleh adalah 4,8255 dengan standar deviasi sebesar 0,37178. Nilai mean tersebut berada pada rentang 3,67–5, sehingga termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat etos kerja yang sangat baik. Nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban setuju hingga sangat setuju terhadap 19 item pernyataan yang diajukan. Selain itu, standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa jawaban responden cukup homogen, sehingga dapat disimpulkan bahwa etos kerja sumber daya manusia berada pada tingkat yang tinggi dan diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

4.3.4. Variabel Kinerja SDM

Analisis deskriptif variabel Kinerja SDM dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tingkat kinerja sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Variabel ini diukur menggunakan 20 item pernyataan yang mencerminkan indikator-indikator kinerja, seperti kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, produktivitas, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Pengukuran menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5 dan dikategorikan ke dalam tiga tingkat penilaian, yaitu rendah (1–2,33), sedang (2,34–3,66), dan tinggi (3,67–5).

Tabel 4.10. Deskriptif Variabel Kinerja SDM

<i>Descriptive Statistics</i>	<i>Jumlah (N)</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Kinerja SDM	57	3,00	5,00	4,6939	0,46990
Valid N (listwise)	57				

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel Kinerja SDM memiliki jumlah responden (N) sebanyak 57 orang, dengan nilai minimum sebesar 3,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00. Nilai rata-rata (mean) yang diperoleh adalah 4,6939 dengan standar deviasi sebesar 0,46990. Nilai mean tersebut berada pada rentang 3,67–5, sehingga termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai kinerja SDM berada pada tingkat yang tinggi. Nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban setuju hingga sangat setuju terhadap 20 item pernyataan yang diajukan. Standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak terlalu besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja SDM dinilai baik dan relatif konsisten di antara para responden.

4.4. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software* PLS pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SMARTPLS* versi 3. Pada PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau

model struktural. Model pengukuran terdiri dari indikator – indikator yang dapat diobservasi. Model struktural terdiri dari konstruk – konstruk laten yang tidak dapat diobservasi. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien – koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Model pengukuran terdiri dari hubungan antara item–item variabel dapat diobservasi dan konstruk laten yang diukur dengan item–item tersebut.

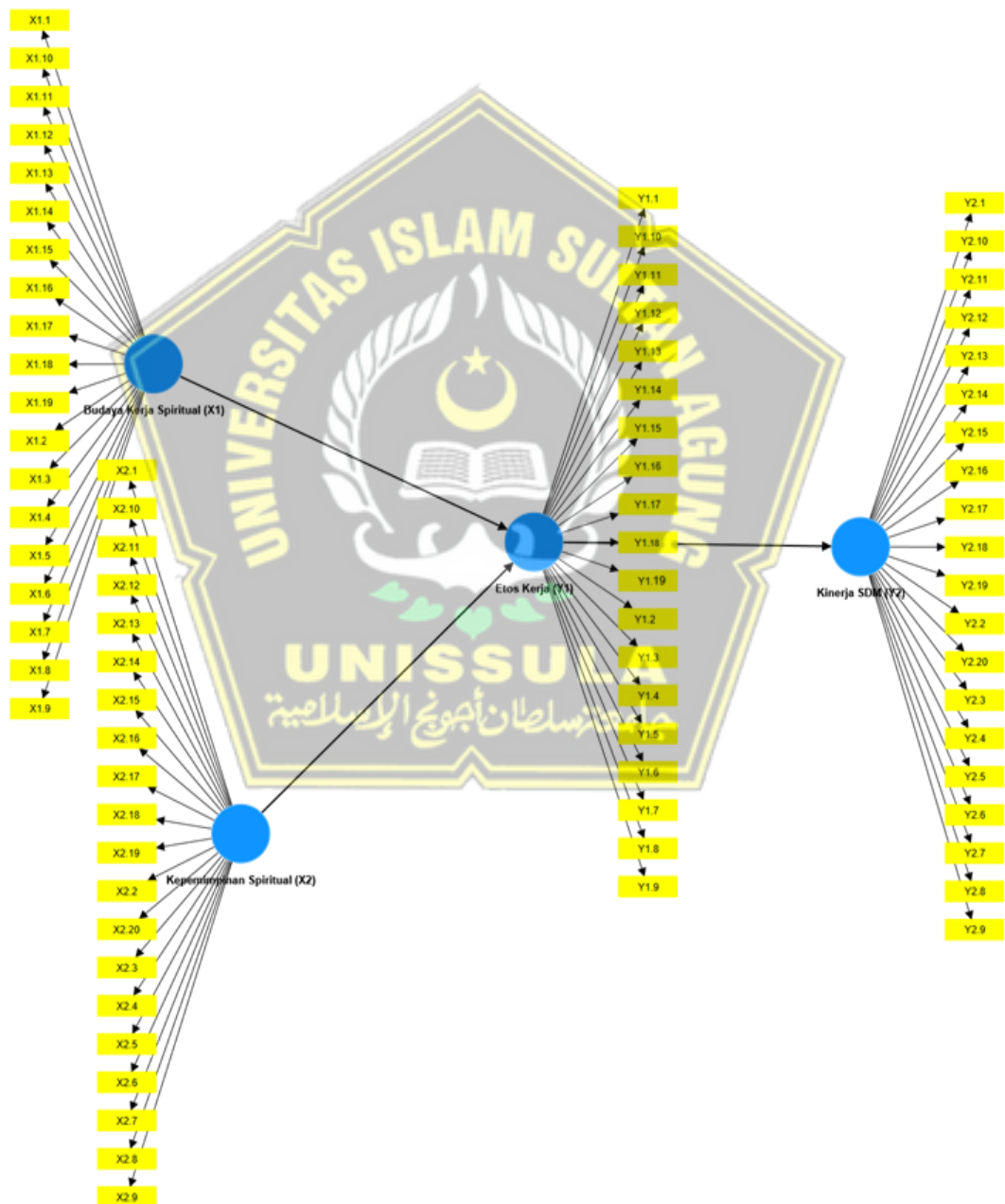
4.4.1. Evaluasi Model Pengukuran atau *Measurement (Outer) Model*

Evaluasi model pengukuran atau *measurement outer model* bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikatornya- indikatornya atau *outer model* juga di definisikan untuk mengetahui bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Fordian & Ramadiawati, 2025).

4.4.1.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengukuran nilai *convergent validity* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih besar dari 0,70 dapat dikatakan valid dan untuk nilai *p-value* apabila $< 0,05$ dianggap signifikan (Widianto & Aryanto, 2018). Sedangkan menurut (Denziana & Yunggo, 2017) korelasi antara skor indikator formatif dengan skor konstruk formatif, untuk hal ini *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup.

Pada penelitian ini menggunakan tingkat validasi sebesar 0,50 agar tidak terlalu banyak variabel yang dihapus, tujuannya untuk menghasilkan AVE yang lebih baik. Berikut disajikan hasil dari *outer loading* untuk setiap indikator-indikator yang dimiliki oleh variabel eksogen dan endogen yang didapat dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS.



Gambar 4.1. Diagram Alur Penelitian (Model Hubungan antar Variabel)

Tabel 4.11. Nilai Muatan *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Muatan	Keterangan
Budaya Kerja Spiritual (X1)	X1.1	0,853	Valid
	X1.2	0,863	Valid
	X1.3	0,863	Valid
	X1.4	0,784	Valid
	X1.5	0,847	Valid
	X1.6	0,844	Valid
	X1.7	0,719	Valid
	X1.8	0,825	Valid
	X1.9	0,894	Valid
	X1.10	0,789	Valid
	X1.11	0,661	Valid
	X1.12	0,536	Valid
	X1.13	0,703	Valid
	X1.14	0,688	Valid
	X1.15	0,869	Valid
	X1.16	0,581	Valid
	X1.17	0,789	Valid
	X1.18	0,815	Valid
	X1.19	0,680	Valid
Kepemimpinan Spiritual (X2)	X2.1	0,856	Valid
	X2.2	0,746	Valid
	X2.3	0,841	Valid
	X2.4	0,871	Valid
	X2.5	0,858	Valid
	X2.6	0,847	Valid
	X2.7	0,725	Valid
	X2.8	0,870	Valid
	X2.9	0,905	Valid
	X2.10	0,940	Valid
	X2.11	0,883	Valid
	X2.12	0,924	Valid
	X2.13	0,957	Valid
	X2.14	0,856	Valid
	X2.15	0,880	Valid
	X2.16	0,936	Valid
	X2.17	0,909	Valid
	X2.18	0,850	Valid
	X2.19	0,870	Valid
X2.20	0,907	Valid	

Variabel	Indikator	Muatan	Keterangan
Etos Kerja (Y1)	Y1.1	0,954	Valid
	Y1.2	0,904	Valid
	Y1.3	0,761	Valid
	Y1.4	0,742	Valid
	Y1.5	0,577	Valid
	Y1.6	0,910	Valid
	Y1.7	0,841	Valid
	Y1.8	0,887	Valid
	Y1.9	0,829	Valid
	Y1.10	0,881	Valid
	Y1.11	0,870	Valid
	Y1.12	0,894	Valid
	Y1.13	0,944	Valid
	Y1.14	0,873	Valid
	Y1.15	0,895	Valid
	Y1.16	0,864	Valid
	Y1.17	0,863	Valid
	Y1.18	0,837	Valid
	Y1.19	0,890	Valid
Kinerja SDM (Y2)	Y2.1	0,806	Valid
	Y2.2	0,807	Valid
	Y2.3	0,878	Valid
	Y2.4	0,944	Valid
	Y2.5	0,946	Valid
	Y2.6	0,897	Valid
	Y2.7	0,849	Valid
	Y2.8	0,872	Valid
	Y2.9	0,921	Valid
	Y2.10	0,932	Valid
	Y2.11	0,904	Valid
	Y2.12	0,875	Valid
	Y2.13	0,933	Valid
	Y2.14	0,770	Valid
	Y2.15	0,791	Valid
	Y2.16	0,703	Valid
	Y2.17	0,734	Valid
	Y2.18	0,865	Valid
	Y2.19	0,877	Valid
Y2.20	0,880	Valid	

Berdasarkan hasil pengujian validitas konstruk melalui nilai *outer loading* (muatan faktor), seluruh indikator pada masing-masing variabel menunjukkan nilai *loading* di atas batas minimal 0,50, sehingga dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Pada variabel Budaya Kerja Spiritual (X1), seluruh 19 indikator memiliki nilai *loading* berkisar antara 0,536 hingga 0,894. Nilai terendah terdapat pada indikator X1.12 sebesar 0,536, sedangkan nilai tertinggi pada X1.9 sebesar 0,894. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,50, bahkan sebagian besar di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksikan konstruk Budaya Kerja Spiritual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran variabel ini memiliki validitas konvergen yang baik.

Pada variabel Kepemimpinan Spiritual (X2), 20 indikator menunjukkan nilai *loading* yang sangat kuat, yaitu berkisar antara 0,725 hingga 0,957. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X2.13 sebesar 0,957, sementara nilai terendah pada X2.7 sebesar 0,725. Seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing item secara substansial mampu merefleksikan konstruk Kepemimpinan Spiritual dengan sangat baik. Hal ini menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat kuat pada variabel ini.

Selanjutnya, pada variabel Etos Kerja (Y1), 19 indikator memiliki nilai *loading* antara 0,577 hingga 0,954. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y1.1 sebesar 0,954, sedangkan nilai terendah pada Y1.5 sebesar 0,577. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai di bawah 0,70, seluruhnya masih berada

di atas batas minimal 0,50 sehingga tetap dinyatakan valid. Secara umum, mayoritas indikator memiliki nilai di atas 0,80, yang menunjukkan bahwa konstruk Etos Kerja memiliki tingkat keterwakilan indikator yang sangat baik.

Pada variabel Kinerja SDM (Y2), seluruh 20 indikator memiliki nilai *loading* berkisar antara 0,703 hingga 0,946. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y2.5 sebesar 0,946, sedangkan nilai terendah pada Y2.16 sebesar 0,703. Seluruh indikator berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kekuatan yang tinggi dalam menjelaskan konstruk Kinerja SDM.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Budaya Kerja Spiritual, Kepemimpinan Spiritual, Etos Kerja, dan Kinerja SDM memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan konsisten, sehingga layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural.

4.4.1.2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada variabel penyusun lebih baik daripada ukuran pada variabel lainnya. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Setelah *convergen validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika

korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.12. Nilai Cross Loading

Item	Budaya Kerja Spiritual (X1)	Etos Kerja (Y1)	Kepemimpinan Spiritual (X2)	Kinerja SDM (Y2)
X1.1	0,853	0,582	0,469	0,429
X1.2	0,863	0,500	0,422	0,389
X1.3	0,863	0,563	0,507	0,466
X1.4	0,784	0,576	0,501	0,430
X1.5	0,847	0,578	0,471	0,539
X1.6	0,844	0,511	0,402	0,358
X1.7	0,719	0,529	0,434	0,450
X1.8	0,825	0,571	0,507	0,552
X1.9	0,894	0,527	0,467	0,519
X1.10	0,789	0,490	0,431	0,438
X1.11	0,661	0,479	0,340	0,371
X1.12	0,536	0,322	0,434	0,336
X1.13	0,703	0,495	0,574	0,495
X1.14	0,688	0,419	0,531	0,439
X1.15	0,869	0,650	0,548	0,581
X1.16	0,581	0,502	0,430	0,584
X1.17	0,789	0,539	0,418	0,384
X1.18	0,815	0,457	0,420	0,393
X1.19	0,680	0,488	0,428	0,417
X2.1	0,585	0,726	0,856	0,627
X2.2	0,583	0,707	0,746	0,611
X2.3	0,462	0,588	0,841	0,515
X2.4	0,415	0,671	0,871	0,553
X2.5	0,507	0,720	0,858	0,681
X2.6	0,591	0,707	0,847	0,660
X2.7	0,577	0,695	0,725	0,715
X2.8	0,436	0,640	0,870	0,658
X2.9	0,547	0,628	0,905	0,525
X2.10	0,524	0,701	0,940	0,677
X2.11	0,481	0,685	0,883	0,581
X2.12	0,515	0,691	0,924	0,610
X2.13	0,552	0,752	0,957	0,658

Item	Budaya Kerja Spiritual (X1)	Etos Kerja (Y1)	Kepemimpinan Spiritual (X2)	Kinerja SDM (Y2)
X2.14	0,537	0,777	0,856	0,629
X2.15	0,440	0,692	0,880	0,570
X2.16	0,494	0,734	0,936	0,611
X2.17	0,538	0,733	0,909	0,592
X2.18	0,555	0,793	0,850	0,678
X2.19	0,549	0,672	0,870	0,594
X2.20	0,428	0,627	0,907	0,614
Y1.1	0,669	0,954	0,720	0,741
Y1.2	0,621	0,904	0,660	0,675
Y1.3	0,427	0,761	0,657	0,569
Y1.4	0,437	0,742	0,689	0,583
Y1.5	0,322	0,577	0,479	0,492
Y1.6	0,571	0,910	0,801	0,742
Y1.7	0,649	0,841	0,761	0,684
Y1.8	0,537	0,887	0,820	0,726
Y1.9	0,597	0,829	0,607	0,686
Y1.10	0,633	0,881	0,696	0,749
Y1.11	0,699	0,870	0,690	0,709
Y1.12	0,633	0,894	0,665	0,675
Y1.13	0,627	0,944	0,693	0,755
Y1.14	0,645	0,873	0,685	0,722
Y1.15	0,647	0,895	0,681	0,739
Y1.16	0,523	0,864	0,629	0,737
Y1.17	0,504	0,863	0,793	0,793
Y1.18	0,543	0,837	0,615	0,729
Y1.19	0,596	0,890	0,687	0,781
Y2.1	0,480	0,676	0,532	0,806
Y2.2	0,481	0,845	0,715	0,807
Y2.3	0,493	0,741	0,666	0,878
Y2.4	0,538	0,740	0,591	0,944
Y2.5	0,495	0,736	0,715	0,946
Y2.6	0,493	0,697	0,711	0,897
Y2.7	0,410	0,733	0,729	0,849
Y2.8	0,463	0,742	0,633	0,872
Y2.9	0,503	0,691	0,615	0,921
Y2.10	0,504	0,750	0,658	0,932
Y2.11	0,521	0,740	0,679	0,904
Y2.12	0,461	0,654	0,614	0,875
Y2.13	0,508	0,757	0,613	0,933
Y2.14	0,491	0,637	0,515	0,770
Y2.15	0,509	0,698	0,515	0,791
Y2.16	0,582	0,599	0,462	0,703
Y2.17	0,589	0,570	0,479	0,734
Y2.18	0,558	0,671	0,566	0,865
Y2.19	0,577	0,676	0,552	0,877
Y2.20	0,512	0,696	0,605	0,880

Berdasarkan hasil pengujian *cross loading*, seluruh indikator menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan *loading* terhadap konstruk lainnya. Hal ini merupakan kriteria utama dalam menilai validitas diskriminan, yaitu setiap indikator harus memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap variabel latennya sendiri daripada terhadap variabel lain dalam model.

Pada variabel Budaya Kerja Spiritual (X1), seluruh item (X1.1–X1.19) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk X1 dibandingkan dengan konstruk Etos Kerja (Y1), Kepemimpinan Spiritual (X2), dan Kinerja SDM (Y2). Sebagai contoh, X1.9 memiliki *loading* sebesar 0,894 pada X1, yang jauh lebih tinggi dibandingkan pada konstruk lain. Meskipun terdapat beberapa indikator yang memiliki korelasi moderat dengan variabel lain (misalnya X1.15 terhadap Y1 sebesar 0,650), nilai tertingginya tetap berada pada konstruk X1. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Budaya Kerja Spiritual mampu membedakan diri secara jelas dari konstruk lainnya.

Pada variabel Kepemimpinan Spiritual (X2), seluruh indikator (X2.1–X2.20) juga menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk X2, dengan rentang 0,725 hingga 0,957. Nilai ini secara konsisten lebih tinggi dibandingkan *loading* pada variabel lain. Sebagai contoh, X2.13 memiliki *loading* sebesar 0,957 pada X2, sementara terhadap konstruk lain nilainya berada di bawahnya. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk Kepemimpinan Spiritual memiliki diskriminasi yang sangat baik.

Untuk variabel Etos Kerja (Y1), indikator-indikatornya (Y1.1–Y1.20) memiliki *loading* tertinggi pada konstruk Y1, dengan nilai berkisar antara 0,577

hingga 0,954. Meskipun beberapa indikator memiliki korelasi cukup tinggi dengan konstruk lain (misalnya Y1.18 terhadap X2 sebesar 0,793 dan terhadap Y2 sebesar 0,793), nilai *loading* terhadap Y1 tetap lebih besar. Ini menunjukkan bahwa setiap item masih lebih representatif terhadap konstruk Etos Kerja dibandingkan konstruk lainnya.

Demikian pula pada variabel Kinerja SDM (Y2), seluruh indikator (Y2.1–Y2.20) memiliki *loading* tertinggi pada konstruk Y2, dengan rentang 0,703 hingga 0,946. Sebagai contoh, Y2.5 memiliki *loading* sebesar 0,946 pada Y2, yang lebih tinggi dibandingkan terhadap konstruk lain. Meskipun terdapat hubungan korelasional yang cukup kuat dengan variabel Etos Kerja dan Kepemimpinan Spiritual, nilai *loading* utamanya tetap dominan pada konstruk Y2.

Secara keseluruhan, hasil *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk (Budaya Kerja Spiritual, Kepemimpinan Spiritual, Etos Kerja, dan Kinerja SDM) memiliki tingkat pembedaan yang baik dan tidak terjadi masalah overlapping antar variabel laten.

Pengujian *discriminant validity* selanjutnya dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai.

Tabel 4.13. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Kerja Spiritual (X1)	0,601
Etos Kerja (Y1)	0,735
Kepemimpinan Spiritual (X2)	0,763
Kinerja SDM (Y2)	0,743

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas batas minimal yang direkomendasikan, yaitu 0,50. Nilai AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen, yaitu sejauh mana konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya. Semakin tinggi nilai AVE, maka semakin besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten tersebut.

Variabel Budaya Kerja Spiritual (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,601. Nilai ini menunjukkan bahwa 60,1% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Budaya Kerja Spiritual, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Variabel Etos Kerja (Y1) memiliki nilai AVE sebesar 0,735, yang berarti 73,5% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruksya. Nilai ini tergolong sangat baik dan menunjukkan bahwa indikator-indikator Etos Kerja memiliki tingkat konsistensi konvergen yang kuat.

Variabel Kepemimpinan Spiritual (X2) memperoleh nilai AVE sebesar 0,763. Artinya, 76,3% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Kepemimpinan Spiritual. Nilai ini menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik dan validitas konvergen yang sangat kuat.

Selanjutnya, variabel Kinerja SDM (Y2) memiliki nilai AVE sebesar 0,743, yang berarti 74,3% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk Kinerja SDM. Nilai ini juga menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Secara keseluruhan, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai dan layak untuk dilanjutkan pada analisis model struktural.

Tabel 4.14. Hasil Pengujian *Fornell Larcker*

Variabel	Budaya Kerja Spiritual (X1)	Etos Kerja (Y1)	Kepemimpinan Spiritual (X2)	Kinerja SDM (Y2)
Budaya Kerja Spiritual (X1)	0,775			
Etos Kerja (Y1)	0,673	0,857		
Kepemimpinan Spiritual (X2)	0,594	0,804	0,873	
Kinerja SDM (Y2)	0,587	0,820	0,711	0,862

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan Tabel 4.14. Hasil Pengujian *Fornell-Larcker*, uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE (yang tercantum pada diagonal tabel) dengan nilai korelasi antar konstruk (off-diagonal). Kriteria *Fornell-Larcker* menyatakan bahwa suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya.

Pada variabel Budaya Kerja Spiritual (X1), nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,775 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Etos Kerja (0,673), Kepemimpinan Spiritual (0,594), dan Kinerja SDM (0,587). Hal ini menunjukkan bahwa konstruk X1 lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan hubungannya dengan konstruk lain.

Pada variabel Etos Kerja (Y1), nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,857 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Budaya Kerja Spiritual (0,673), Kepemimpinan Spiritual (0,804), dan Kinerja SDM (0,820). Meskipun korelasi Y1 dengan Kinerja SDM dan Kepemimpinan Spiritual tergolong tinggi, nilai diagonal tetap lebih besar, sehingga kriteria validitas diskriminan tetap terpenuhi.

Selanjutnya, variabel Kepemimpinan Spiritual (X2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,873 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Budaya Kerja Spiritual (0,594), Etos Kerja (0,804), dan Kinerja SDM (0,711). Ini menunjukkan bahwa konstruk X2 memiliki kemampuan diskriminasi yang baik.

Pada variabel Kinerja SDM (Y2), nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,862 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Budaya Kerja Spiritual (0,587), Etos Kerja (0,820), dan Kepemimpinan Spiritual (0,711). Dengan demikian, konstruk Y2 juga memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam model telah memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*, karena nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga setiap konstruk mampu dibedakan secara jelas satu sama lain dan tidak terjadi permasalahan

overlap antar variabel laten dan model pengukuran layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Tabel 4.15. Nilai *Discriminant Validity* HTMT

	Budaya Kerja Spiritual (X1)	Etos Kerja (Y1)	Kepemimpinan Spiritual (X2)	Kinerja SDM (Y2)
Budaya Kerja Spiritual (X1)				
Etos Kerja (Y1)	0,687			
Kepemimpinan Spiritual (X2)	0,612	0,815		
Kinerja SDM (Y2)	0,608	0,833	0,718	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah batas ambang yang direkomendasikan, yaitu 0,90 (bahkan sebagian literatur menggunakan batas yang lebih ketat sebesar 0,85). Kriteria HTMT menyatakan bahwa suatu model memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT antar konstruk lebih kecil dari batas tersebut, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk benar-benar berbeda secara empiris.

Nilai HTMT antara Budaya Kerja Spiritual (X1) dan Etos Kerja (Y1) sebesar 0,687, antara X1 dan Kepemimpinan Spiritual (X2) sebesar 0,612, serta antara X1 dan Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,608. Seluruh nilai ini berada jauh di bawah 0,85 maupun 0,90, sehingga menunjukkan adanya perbedaan konstruk yang jelas.

Selanjutnya, nilai HTMT antara Etos Kerja (Y1) dan Kepemimpinan Spiritual (X2) sebesar 0,815, serta antara Y1 dan Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,833.

Meskipun kedua nilai ini tergolong tinggi, keduanya masih berada di bawah batas 0,90, sehingga tetap memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang kuat antar konstruk, masing-masing variabel tetap memiliki karakteristik yang berbeda secara konseptual dan empiris.

Nilai HTMT antara Kepemimpinan Spiritual (X2) dan Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,718, yang juga berada dalam kategori aman dan menunjukkan pemisahan konstruk yang memadai.

Secara keseluruhan, seluruh nilai HTMT dalam model berada di bawah ambang batas yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT. Dengan demikian, setiap konstruk dalam model mampu dibedakan secara jelas dan tidak terjadi permasalahan multikolinearitas konseptual antar variabel laten.

4.4.1.3. Reliabilitas

Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil Evaluasi Model PLS:

Tabel 4.16 Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Kerja Spiritual (X1)	0,962	0,966	0,966
Etos Kerja (Y1)	0,979	0,982	0,981
Kepemimpinan Spiritual (X2)	0,983	0,984	0,985
Kinerja SDM (Y2)	0,981	0,983	0,983

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Evaluasi reliabilitas dilakukan menggunakan tiga indikator, yaitu *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* (CR). Secara umum, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

Variabel Budaya Kerja Spiritual (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,962, *rho_A* sebesar 0,966, dan *Composite Reliability* sebesar 0,966. Seluruh nilai tersebut jauh di atas batas minimal 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel ini memiliki konsistensi internal yang sangat kuat.

Variabel Etos Kerja (Y1) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,979, *rho_A* sebesar 0,982, dan *Composite Reliability* sebesar 0,981. Nilai yang sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa item-item pengukuran pada variabel Etos Kerja memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dan stabil dalam mengukur konstruknya.

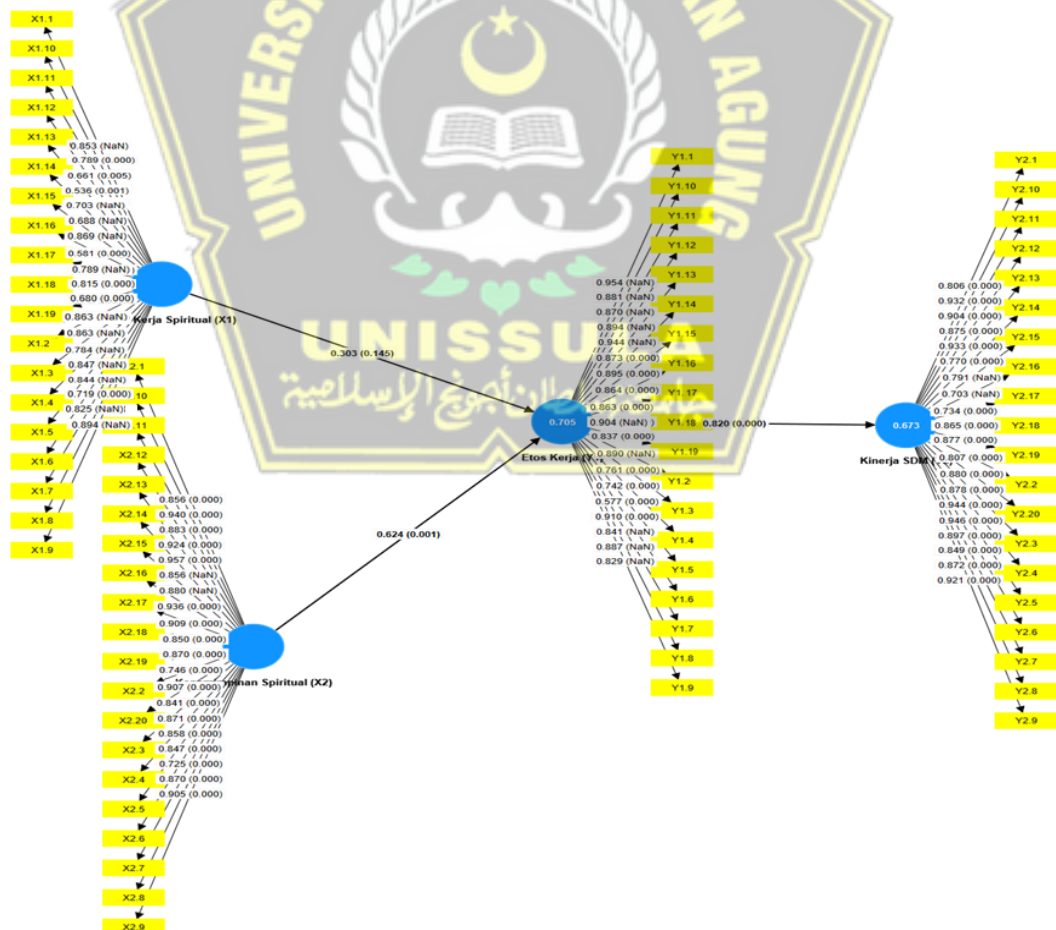
Selanjutnya, variabel Kepemimpinan Spiritual (X2) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,983, *rho_A* sebesar 0,984, dan *Composite Reliability* sebesar 0,985. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk Kepemimpinan Spiritual memiliki reliabilitas yang sangat tinggi dan konsisten dalam merefleksikan variabel laten yang diukur.

Variabel Kinerja SDM (Y2) juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,981, *rho_A* sebesar 0,983, dan *Composite Reliability* sebesar 0,983. Nilai

tersebut menegaskan bahwa indikator-indikator pada variabel ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* di atas 0,70, bahkan mendekati 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk Budaya Kerja Spiritual, Kepemimpinan Spiritual, Etos Kerja, dan Kinerja SDM.

4.4.2. Evaluasi Model Struktural / *Structural (Inner Model)*



Gambar 4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.4.2.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-Square*) untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian.

Tabel 4.17. Nilai *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Etos Kerja (Y1)	0,705	0,694
Kinerja SDM (Y2)	0,673	0,667

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (*R-Square*), variabel Etos Kerja (Y1) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,705 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,694. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 70,5% variasi Etos Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu Budaya Kerja Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual, sedangkan sisanya sebesar 29,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat (substantial), yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap variabel Etos Kerja. Selisih yang kecil antara *R-*

Square dan *R-Square Adjusted* juga menunjukkan bahwa model stabil dan tidak mengalami bias estimasi yang berarti.

Selanjutnya, variabel Kinerja SDM (Y2) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,673 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,667. Artinya, sebesar 67,3% variasi Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Kerja Spiritual, Kepemimpinan Spiritual, dan Etos Kerja, sedangkan sebesar 32,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai ini juga termasuk dalam kategori kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki daya jelas yang baik dalam menerangkan variasi Kinerja SDM. Perbedaan yang sangat kecil antara *R-Square* dan *R-Square Adjusted* menunjukkan bahwa model memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang baik.

4.4.2.2. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model struktural dalam menjelaskan variabel endogen yang diteliti. Nilai Q^2 dihitung berdasarkan nilai *R-Square* variabel dependen dalam model. Nilai Q^2 berada pada rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang semakin baik terhadap data observasi. Dengan demikian, Q^2 digunakan untuk menilai sejauh mana model mampu memprediksi keragaman data yang dihasilkan oleh hubungan antar konstruk dalam model penelitian.

Berdasarkan tabel 4.18 maka perhitungan *predictive relevance* adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.705) \times (1 - 0.673) \\ &= 0,904\end{aligned}$$

Keterangan :

Q^2 : nilai *Predictive Relevance*

R_1^2 : nilai *R-Square* variabel Etos Kerja (Y1)

R_2^2 : nilai *R-Square* variabel Kinerja SDM (Y2)

Nilai Q^2 sebesar 0,904 menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang sangat tinggi. Dalam kriteria evaluasi PLS-SEM, nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan semakin mendekati 1 menunjukkan semakin kuat kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen. Dengan nilai 0,904, dapat diartikan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 90,4% keragaman data secara keseluruhan, sehingga memiliki daya prediksi yang sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk Budaya Kerja Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual melalui Etos Kerja memberikan kontribusi yang sangat besar dalam menjelaskan Kinerja SDM dalam model penelitian.

4.4.2.3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau hubungan linier yang sempurna antar variabel bebas dalam model penelitian. Dengan kata lain, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah antar variabel bebas tidak saling berkorelasi secara berlebihan. Pengujian

multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinearitas dalam model. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.18. Hasil Uji Multikolinieritas Inner Model

	Budaya Kerja Spiritual (X1)	Etos Kerja Y1)	Kepemimpinan Spiritual (X2)	Kinerja SDM (Y2)
Budaya Kerja Spiritual (X1)		1,545		
Etos Kerja (Y1)				1,000
Kepemimpinan Spiritual (X2)		1,545		
Kinerja SDM (Y2)				

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.19, pengujian multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai VIF dengan batas toleransi sebesar 5. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai $VIF < 5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel dalam model penelitian.

4.4.3. Evaluasi *Goodness of Fit* Model

Goodness of Fit (GoF) merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan dan dianggap sebagai pengukuran tunggal dari *outer model* dan *inner model*. Hasil perhitungan GoF dapat dilihat pada Tabel berikut

Tabel 4.19. Goodness of Fit Model

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0,091	0,092
d_ ULS	25,337	25,851

Hasil perhitungan GoF dengan SRMR sebesar 0,092. Hal ini menunjukkan bahwa model yang didapat sudah baik digunakan dalam melakukan prediksi karena lebih kecil 0,10, serta tidak adanya selisih ekstrem pada nilai d_ ULS antara *saturated* dan *estimated model*, maka secara umum model penelitian dapat dikatakan memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

4.5.1. Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan nilai signifikansi parameter yang diestimasi untuk memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS, pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Budaya Kerja Spiritual (X1) → Etos Kerja (Y1)	0,303	0,208	1,456	0,145	<i>Not Supported</i>

Hubungan Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X2) → Etos Kerja (Y1)	0,624	0,180	3,467	0,001	<i>Supported</i>
Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,820	0,075	10,898	0,000	<i>Supported</i>

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Hasil pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai *P value*. Apabila menggunakan nilai *p-value* maka nilai pembadingan yang digunakan adalah nilai tingkat kesalahan (α) sebesar 5%. Hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

4.5.1.1. Hipotesis 1 (Budaya Kerja Spiritual → Etos Kerja)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Kerja Spiritual (X1) terhadap Etos Kerja (Y1) memiliki koefisien jalur (*Original sample*) sebesar 0,303 dengan nilai *T-statistics* sebesar 1,456 dan *P-values* sebesar 0,145. Meskipun arah hubungan bersifat positif, nilai *T-statistics* lebih kecil dari 1,96 dan *P-values* lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, Hipotesis 1 dinyatakan tidak didukung (not supported). Artinya, dalam penelitian ini Budaya Kerja Spiritual belum terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Etos Kerja.

4.5.1.2. Hipotesis 2 (Kepemimpinan Spiritual → Etos Kerja)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X2) berpengaruh positif terhadap Etos Kerja (Y1) dengan koefisien jalur sebesar 0,624, nilai *T-*

statistics sebesar 3,467, dan *P-values* sebesar 0,001. Nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 serta *P-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, Hipotesis 2 didukung (*supported*). Hal ini berarti semakin baik penerapan Kepemimpinan Spiritual, maka semakin tinggi pula tingkat Etos Kerja karyawan.

4.5.1.3. Hipotesis 3 (Etos Kerja → Kinerja SDM)

Pengujian menunjukkan bahwa Etos Kerja (Y1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,820, nilai *T-statistics* sebesar 10,898, dan *P-values* sebesar 0,000. Nilai *T-statistics* yang sangat tinggi serta *P-values* yang jauh di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh ini sangat signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 3 didukung (*supported*). Artinya, peningkatan Etos Kerja secara nyata dan kuat berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja SDM dalam model penelitian ini.

4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel Etos Kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi hubungan antara Budaya Kerja Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Analisis ini bertujuan untuk melihat apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi secara langsung atau melalui perantara Etos Kerja dalam model penelitian.

Tabel 4.21. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Kerja Spiritual (X1) → Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,248	0,170	1,462	0,144	No mediation
Kepemimpinan Spiritual (X2) → Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,512	0,161	3,185	0,001	Partial mediation

Berdasarkan Tabel 4.21 bisa didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

4.5.2.1. Hipotesis Mediasi 1 (Budaya Kerja Spiritual → Etos Kerja → Kinerja SDM)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan Budaya Kerja Spiritual (X1) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1) memiliki koefisien sebesar 0,248 dengan nilai *T-statistics* 1,462 dan *P-values* 0,144. Karena nilai *T-statistics* lebih kecil dari 1,96 dan *P-values* lebih besar dari 0,05, maka pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, Etos Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Budaya Kerja Spiritual dan Kinerja SDM. Hipotesis mediasi pertama dinyatakan tidak didukung (*no mediation*), yang berarti peningkatan Budaya Kerja Spiritual tidak secara signifikan meningkatkan Kinerja SDM melalui Etos Kerja.

4.5.2.2. Hipotesis Mediasi 2 (Kepemimpinan Spiritual → Etos Kerja → Kinerja SDM)

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X2) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1) memiliki koefisien

sebesar 0,512 dengan nilai *T-statistics* 3,185 dan *P-values* 0,001. Nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 serta *P-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Karena pada analisis sebelumnya jalur langsung $X2 \rightarrow Y2$ juga masih signifikan, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini berarti Kepemimpinan Spiritual memengaruhi Kinerja SDM secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan Etos Kerja.

Dalam konteks penelitian ini, variabel independen terdiri dari Budaya Kerja Spiritual (X1) dan Kepemimpinan Spiritual (X2), variabel mediator adalah Etos Kerja (Y1), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja SDM (Y2). Dengan demikian, pengujian mediasi pada penelitian ini menguji apakah Etos Kerja (Y1) berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara X1 dan X2 terhadap Y2.

Dalam model SEM, konsep analisis mediasi terjadi apabila variabel independen (X1 dan X2) memengaruhi variabel dependen (Y2) melalui variabel mediator, yaitu Etos Kerja (Y1). Artinya, variabel independen memengaruhi variabel mediator ($X1 \rightarrow Y1$ dan $X2 \rightarrow Y1$), dan variabel mediator (Y1) selanjutnya memengaruhi variabel dependen (Y2).

Peranan variabel sebagai mediator terjadi apabila :

- a. Variabel independen mampu menjelaskan secara signifikan terhadap variabel mediator ($X1 \rightarrow Y1$ dan $X2 \rightarrow Y1$).
- b. Variabel mediator mampu menjelaskan secara signifikan terhadap variabel dependen ($Y1 \rightarrow Y2$).

- c. Ketika variabel mediator dimasukkan dalam model, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dapat menjadi tidak signifikan atau tetap signifikan, yang menunjukkan jenis mediasi yang terjadi.

Dalam penelitian ini, Etos Kerja (Y1) berperan sebagai variabel mediator yang menghubungkan pengaruh Budaya Kerja Spiritual (X1) dan Kepemimpinan Spiritual (X2) terhadap Kinerja SDM (Y2). Secara umum, mediasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. **Mediasi Penuh**, artinya variabel independen tidak mampu memengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator.
- b. **Mediasi Sebagian**, artinya variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/melibatkan variabel mediator.

Secara keseluruhan, ringkasan hasil pengujian hubungan langsung dan tidak langsung dalam model SEM-PLS disajikan pada Tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22. Rekapitulasi Hasil SEM-PLS

Hubungan Variabel	Koefisien <i>path</i>	t	<i>p-value</i>
Budaya Kerja Spiritual (X1) → Etos Kerja (Y1)	0,303	1,456	0,145
Kepemimpinan Spiritual (X2) → Etos Kerja (Y1)	0,624	3,467	0,001
Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,820	10,898	0,000
Budaya Kerja Spiritual (X1) → Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,248	1,462	0,144
Kepemimpinan Spiritual (X2) → Etos Kerja (Y1) → Kinerja SDM (Y2)	0,512	3,185	0,001

4.6. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan pembahasan untuk menginterpretasikan pengaruh budaya kerja spiritual dan

kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja sebagai variabel intervening.

4.6.1. Pengaruh Budaya Kerja Spiritual (X1) terhadap Etos Kerja (Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Kerja Spiritual (X1) memiliki koefisien jalur sebesar 0,303 dengan nilai *t-statistic* 1,456 dan *p-value* 0,145 ($> 0,05$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Kerja Spiritual terhadap Etos Kerja tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Budaya Kerja Spiritual berpengaruh positif terhadap Etos Kerja tidak dapat diterima.

Secara substantif, meskipun arah hubungan bersifat positif, budaya kerja spiritual yang diterapkan dalam organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan etos kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi dorongan intrinsik yang memperkuat semangat, disiplin, dan komitmen kerja individu.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual (X2) terhadap Etos Kerja (Y1)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja (Y1) dengan koefisien jalur sebesar 0,624, nilai *t-statistic* 3,467 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,001 ($< 0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi praktik kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula etos kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, makna kerja, visi

yang jelas, serta nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinannya terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, tanggung jawab, dan dedikasi kerja bawahan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, pembentukan etos kerja sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan spiritual yang diterapkan pimpinan. Meskipun organisasi telah memiliki nilai-nilai budaya kerja spiritual, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi sikap kerja individu. Oleh karena itu, peran pimpinan menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong terbentuknya etos kerja sumber daya manusia yang tinggi, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

4.6.3. Pengaruh Etos Kerja (Y1) terhadap Kinerja SDM (Y2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Etos Kerja (Y1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,820, nilai *t-statistic* 10,898, dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

Koefisien yang tinggi menunjukkan bahwa etos kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja SDM. Karyawan dengan etos kerja tinggi cenderung memiliki disiplin, tanggung jawab, dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

4.6.4. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Kerja Spiritual (X1) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1)

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Kerja Spiritual (X1) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1) memiliki koefisien sebesar 0,248 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,462 dan *p-value* sebesar 0,144 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan secara statistik.

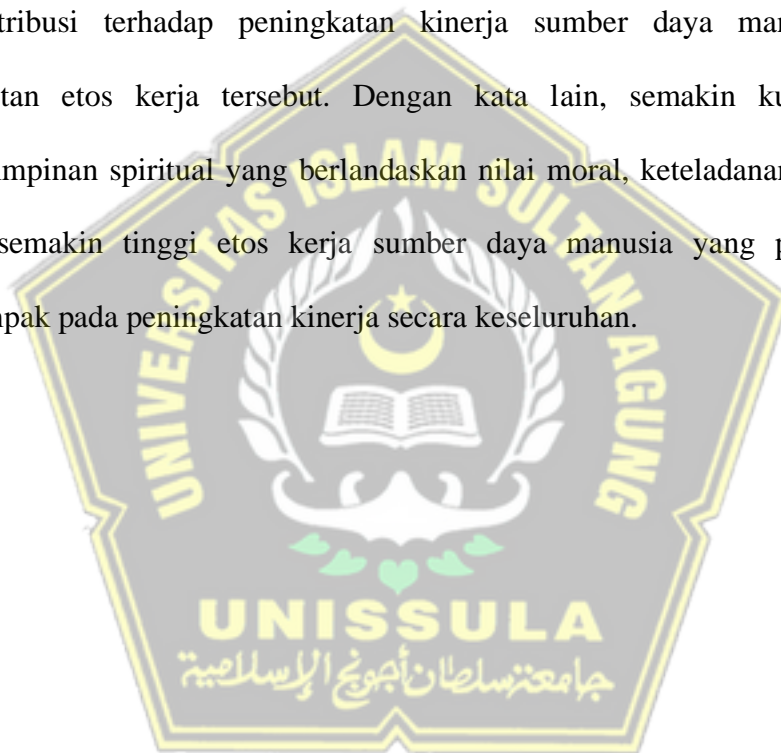
Dengan demikian, Etos Kerja tidak berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara Budaya Kerja Spiritual dan Kinerja SDM. Ketidaksignifikanan ini sejalan dengan hasil pengaruh langsung Budaya Kerja Spiritual terhadap Etos Kerja yang juga tidak signifikan. Artinya, budaya kerja spiritual yang diterapkan belum mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan etos kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai spiritual yang diinternalisasi dalam budaya kerja belum sepenuhnya tertransformasi menjadi dorongan etos kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

4.6.5. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Spiritual (X2) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X2) terhadap Kinerja SDM (Y2) melalui Etos Kerja (Y1) memiliki koefisien sebesar 0,512 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,185 ($> 1,96$) dan *p-value*

sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Etos Kerja berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja SDM. Artinya, kepemimpinan spiritual tidak hanya berpengaruh langsung dalam meningkatkan etos kerja sumber daya manusia, tetapi juga secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui penguatan etos kerja tersebut. Dengan kata lain, semakin kuat penerapan kepemimpinan spiritual yang berlandaskan nilai moral, keteladanan, dan empati, maka semakin tinggi etos kerja sumber daya manusia yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia melalui etos kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua variabel memiliki pengaruh yang signifikan, sehingga diperlukan penguatan internalisasi dan implementasi nilai-nilai spiritual dalam praktik kerja agar mampu meningkatkan etos kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, temuan penelitian mengindikasikan bahwa dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, pembentukan etos kerja sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan spiritual yang diterapkan pimpinan dibandingkan dengan hanya mengandalkan nilai budaya kerja spiritual organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan menjadi faktor kunci dalam mendorong internalisasi nilai kerja sehingga mampu meningkatkan etos kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Budaya Kerja Spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Kerja Spiritual memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Etos Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi belum secara langsung mampu meningkatkan semangat, komitmen, dan dedikasi kerja sumber daya manusia.

2. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja.

Kepemimpinan Spiritual terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan Etos Kerja. Semakin baik penerapan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan, seperti keteladanan, visi bermakna, dan kepedulian terhadap bawahan, maka semakin tinggi etos kerja yang terbentuk.

3. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

Etos Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Sumber daya manusia dengan etos kerja tinggi menunjukkan tingkat produktivitas, tanggung jawab, dan kualitas kerja yang lebih baik.

4. Etos Kerja tidak memediasi pengaruh Budaya Kerja Spiritual terhadap Kinerja SDM.

Pengaruh tidak langsung Budaya Kerja Spiritual terhadap Kinerja SDM melalui Etos Kerja tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja spiritual belum mampu meningkatkan kinerja melalui mekanisme peningkatan etos kerja.

5. Etos Kerja memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM.

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM melalui Etos Kerja signifikan. Artinya, kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan etos kerja sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dengan nilai R^2 sebesar 0,705 untuk Etos Kerja dan 0,673 untuk Kinerja SDM, serta nilai Q^2 sebesar 0,903 yang menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia berbasis nilai spiritual, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian memperkuat teori kepemimpinan spiritual yang menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan etos kerja sumber daya manusia.

2. Temuan penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berperan sebagai variabel intervening penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja SDM.
3. Tidak signifikannya pengaruh budaya kerja spiritual terhadap etos kerja menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya spiritual dalam organisasi publik memerlukan proses yang lebih mendalam agar mampu memengaruhi sikap kerja individu secara nyata.
4. Temuan penelitian juga menegaskan bahwa dalam konteks organisasi publik seperti Bank Indonesia, kepemimpinan spiritual memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan budaya kerja spiritual dalam membentuk etos kerja sumber daya manusia, sehingga memperkaya pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai dalam meningkatkan kinerja SDM.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi manajemen Bank Indonesia, khususnya dalam pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai spiritual, sebagai berikut:

1. Pimpinan organisasi perlu memperkuat praktik kepemimpinan spiritual melalui keteladanan moral, komunikasi visi yang bermakna, serta pemberian dukungan emosional kepada sumber daya manusia. Penguatan praktik kepemimpinan ini menjadi penting karena kepemimpinan terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk etos kerja sumber daya manusia yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

2. Program budaya kerja spiritual seperti BI Spiritual dan Aku Bangga BI Bermakna (AB3) perlu diimplementasikan secara lebih terintegrasi dan berkelanjutan agar mampu diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.
3. Peningkatan etos kerja sumber daya manusia dapat difokuskan melalui penguatan motivasi intrinsik, pembinaan nilai integritas, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan bermakna.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga tidak dapat menangkap perubahan perilaku sumber daya manusia secara longitudinal.
2. Jumlah responden terbatas pada 57 pegawai tetap sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati-hati.
3. Variabel yang digunakan masih terbatas pada budaya kerja spiritual, kepemimpinan spiritual, etos kerja, dan kinerja SDM, sehingga masih terdapat kemungkinan variabel lain yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia.

5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi.

2. Disarankan menggunakan metode longitudinal untuk melihat perubahan pengaruh variabel dari waktu ke waktu.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian agar hasil lebih representatif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.



DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. The Leadership Quarterly.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Karakas, F. (2010). *Spirituality and performance in organizations: A literature review*. Journal of Business Ethics.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). *Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment*. Journal of Organizational Change Management.

- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A study of spirituality in the workplace*. Sloan Management Review.
- Pawar, B. S. (2009). *Workplace spirituality and individual outcomes: An empirical examination*. Journal of Business Ethics.
- Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*. The Leadership Quarterly.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). *Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study*. Journal of Organizational Change Management.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge.
- Yousef, D. A. (2000). *Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change*. Human Relations.