

## **PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI WORKPLACE SPIRITUALITY DAN KEPEMIMPINAN SPIRITAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Sri Astutik<sup>1</sup>, Hendar<sup>2</sup>**

[tutik.ptas@gmail.com](mailto:tutik.ptas@gmail.com)<sup>1</sup>

**Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Workplace Spirituality yang berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dan menganalisis peran Budaya Organisasi yang dapat memoderasi pengaruh Workplace Spirituality terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan Variable yang terdiri dari Workplace Spirituality, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel workplace spirituality memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, Budaya organisasi mampu memoderasi variabel workplace spirituality terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa semua karyawan memiliki komitmen untuk saling membantu dalam menghasilkan kinerja yang baik dan keberhasilan program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

**Kata Kunci:** Workplace Spirituality, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan.

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze Workplace Spirituality that has an effect on improving Employee Performance and analyze the role of Organizational Culture that can moderate the effect of Workplace Spirituality on Employee Performance. This study uses an explanatory research type with a quantitative approach and uses variables consisting of Workplace Spirituality, Leadership Spirituality, Organizational Culture, and Employee Performance. The results of this study indicate that the workplace spirituality variable has a significant positive effect on employee performance. The spiritual leadership variable has a negative and insignificant effect on employee performance. Finally, Organizational Culture is able to moderate the workplace spirituality variable on employee performance. These results illustrate that all employees are committed to working together to produce good performance and the success of work programs that have been set by the organization.*

**Keywords:** Workplace Spirituality, Employee Performance, Organizational Culture, Leadership.

### **PENDAHULUAN**

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses persiapan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Program pengembangan, peningkatan kualitas, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai aparatur di lingkungan Mahkamah Agung Republik Indonesia telah diimplementasikan pada berbagai program Pembinaan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan, dan kegiatan pembekalan lainnya, baik untuk kalangan pimpinan, hakim, tenaga fungsional, tenaga struktural, bahkan sampai ke level staf dan operator aplikasi.

Cara untuk mendapatkan kinerja pegawai secara maksimal, selain melalui spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual yaitu disiplin kerja. Keberhasilan seorang pegawai dalam organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan apa yang di rasakan, diyakini dan dijalani oleh suatu organisasi. budaya organisasi merupakan harapan, nilai dan

sikap bersama yang memberikan pengaruh terhadap diri sendiri dan kelompok didalam organisasi. (Sahir, et.al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma,sikap dan etika yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berpikir,kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. jika budaya organisasi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan menyumbang keberhasilan pada organisasi. Budaya organisasi merupakan parameter penting dalam kelangsungan suatu organisasi (Kwarteng & Aveh, 2018). Menurut (Maamari & Saheb, 2018), budaya organisasi merupakan seperan nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang berlaku untuk melakukan kegiatan di suatu organisasi. Budaya organisasi yang menyenangkan dan selaras dengan tujuan organisasi sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Pengadilan Tinggi Agama Semarang merupakan salah satu entitas badan peradilan dibawah Mahkamah Agung Republik Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi dalam penyusunan rencana kebutuhan dan penataan pegawai, pengelolaan data dan administrasi kepegawaian, fasilitasi asesmen dan pengembangan pegawai. Pengadilan Tinggi Agama Semarang sebagai salah satu kawal depan Mahkamah Agung mempunyai tugas yang sangat berat, baik yang berkenaan dengan penyiapan sarana dan prasarana pendukung kinerja aparatur Peradilan Agama se-Jawa Tengah maupun yang berkenaan dengan pembinaan dan peningkatan sumber daya manusia, hal ini semata- mata hanya karena kehendak seluruh aparatur Pengadilan Tinggi Agama Semarang dalam ranahnya meningkatkan kinerja Peradilan Agama se-Jawa Tengah agar mampu memberikan pelayanan prima dan sewajarnya kepada masyarakat pencari keadilan.

Dengan mewilayah 36 satuan kerja Pengadilan Agama yang terkenal di 36 Kotamadya dan Kabupaten se-Jawa Tengah serta mempunyai 1058 orang pegawai yang masuk dalam pengawasan idealisme. Lebih dari tahun 2009 Pengadilan Tinggi Agama Semarang dianugerahi menjadi Koordinator Wilayah 4 Lingkungan Peradilan Jawa Tengah yang salah satu tugasnya adalah menjadi penanggung jawab yang bertanggung jawab atas pelaporan Keuangan dan pelaporan Barang Milik Negara yang bermuara pada Laporan Keuangan (LK) masing-masing satuan kerja. Dengan demikian, maka tugas dan tanggung jawab menjalankan prima, maka dibutuhkan tekad yang kuat dan perjuangan yang kuat serta eksekutif Pengadilan Tinggi Agama Semarang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen pengelolaan arsip di Pengadilan Tinggi Agama Semarang belum berjalan dengan optimal sesuai dengan sistem kearsipan dikarenakan semakin menumpuknya arsip baik arsip substantif maupun arsip fasilitatif dari tahun ke tahun, sehingga unit kerja penuh dengan arsip, arsip aktif dan inaktif masih bercampur, masih minimnya petugas/ pegawai yang secara khusus menangani masalah arsip, dan juga sarana prasarana yang kurang memadai dan arsip masih disimpan di unit pengolah, kami belum memiliki unit kearsipan sendiri hal ini dikarenakan kurangnya ruang dan gedung, serta keterbatasan sarana dan prasarana lainnya. Arsip bagian Keuangan yang belum diberkaskan dan diserahkan ke unit kearsipan, sehingga masih menumpuk antara lain Arsip Surat Pertanggung Jawaban Keuangan/SPM APBN dari tahun 2021 sampai tahun 2022 sebanyak 45 box arsip, dan bagian Kepegawaian arsip yang masih menumpuk antara lain arsip kenaikan pangkat, Izin belajar, pencantuman gelar, SK Mutasi, Usulan mutasi, Cuti Hakim dan Se-Jateng, Cuti PTA semarang, berkas pelantikan

dan surat masuk, surat keluar, Daftar hadir dan undangan sebanyak 30 box arsip.

Sedangkan untuk Arsip Substantif sudah dimasukkan ditata dan dalam ruang kearsipan tersendiri, dan arsip perkara dari tahun 2018 sudah dimasukkan dalam aplikasi Sistem Penelusuran perkara (SIPP) Mahkamah Agung RI, sehingga menjadi sarana penemuan Kembali arsip perkara lebih mudah jika dibutuhkan kapan saja dan Dimana saja. Karena secara umum Mahkamah Agung membuat kebijakan dengan menciptakan Aplikasi SIPP dari tahun 2018 bagi semua Lembaga peradilan baik umum, militer maupun agama di Indonesia untuk melaksanakan sistem kearsipan secara digital. Arsip perkara merupakan Arsip Vital dan Arsip Substantif dari masing masing badan peradilan, yang belum terbit Jadwal retensi Arsipnya hingga sekarang dan belum boleh dimusnahkan, karena segala arsip yang berkaitan dengan perkara tidak boleh dimusnahkan. Sumber data Pemusnahan arsip dari Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor : 11/KMA/SK/I/2015 tentang Jadwal Retensi Arsip Keuangan, Kepegawaian dan Retensi Arsip Non Keuangan dan Non Kepegawaian Mahkamah Agung RI), dan juga Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) Nomor 25 Tahun 2012 berisi pedoman pemusnahan arsip serta Undang-Undang NOMOR 43 TAHUN 2009 tentang Kearsipan.

Pada masa saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat bergerak secara cepat, adaptif, tepat dan efisien dengan sumber daya manusianya, hal itu dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendorong yang penting bagi organisasi atau perusahaan (Fanggidae, et.al., 2016). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut pula suatu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia terhadap efektifitas dan efisiensi. Peran penting sumber daya manusia bagi organisasi maupun perusahaan yaitu unsur yang sangat menentukan dalam aktivitas perusahaan sehingga, pihak manajemen harus memberikan perhatian kepada sumber daya manusia yang ada.

Sebagai sebuah konsep baru, spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality) banyak dianggap sebagai bagian dari implementasi agama. Hal ini terjadi karena spirituality atau spiritualitas banyak dikaji dalam ilmu teologis berkaitan dengan makna ketuhanan atau keagamaan. Pada dasarnya, semua agama, mengandung ajaran tentang konsep-konsep spiritualitas. Namun demikian, sesungguhnya spiritualitas di tempat kerja tidak ada kaitan dengan pelaksanaan ritual keagamaan. Spiritualitas dalam tempat kerja diartikan sebagai kemampuan dasar pegawai dalam membentuk suatu makna, nilai, dan keyakinan bagi dirinya dalam menjalani pekerjaan. Spiritualitas memberikan pemahaman tentang nilai-nilai yang dapat dipegang teguh bersama-sama seperti kejujuran dan integritas.

Spiritualitas di tempat kerja menjadi topik yang mendapatkan perhatian antara akademisi maupun para pegawai perusahaan (Hassan, et.al., 2016). Penelitian yang dilakukan oleh (Javanmard, et.al., 2014) mengungkapkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan hal penting yang dapat membantu seseorang dalam bekerja menuju kehidupan spiritual yang terintegrasi, menumbuhkan dan menciptakan semangat sehingga dapat memberikan makna dalam kehidupan dunia kerja yang kompleks. Selain itu, Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Pio, et.al., 2015). Menurut arti secara harfiah, pimpin berarti bimbing. Memimpin berarti membimbing atau menuntun. Pemimpin merupakan orang yang memimpin ataupun seorang yang menggunakan wewenang serta mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan mereka dalam mencapai target tujuan yang

telah ditetapkan perusahaan. Seperti manajemen, Kepemimpinan (leadership) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula (Sahir, et.al., 2022). Banyak bentuk atau kepemimpinan spiritual yang berhubungan dengan kinerja yaitu salah satunya adalah kepemimpinan spiritual (Junita & Sutanto, 2015). Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu kepemimpinan spiritual baru yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik atau konservatif (Thayib, et.al., 2013). Salah satu tujuan yang diharapkan dengan adanya kepemimpinan spiritual yaitu kesejahteraan yang meninKSat serta dapat meningkatkan kinerja (Fry & Cohen, 2009).

Menurut (Pio, 2015) salah satu model kepemimpinan yang menjadi perhatian saat ini khusus dibidang organisasi, kepemimpinan, dan manajemen adalah kepemimpinan spiritual. Banyak sekali kepemimpinan spiritual yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk memimpin organisasi atau perusahaannya. Masih banyak pemimpin yang kurang memperhatikan atau hanya sedikit yang menggunakan kepemimpinan spirituala spiritual. Hal ini sangat disayangkan, karena spiritualitas sangat penting dan mempengaruhi kinerja pegawai. Tobroni (dalam Fortuna, et.al., 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan cara atau proses yang digunakan pemimpin untuk dapat mempengaruhi, mengilhami, menggerakkan serta membanKSikan melalui kasih sayang, pelayanan, keteladanan.

Beberapa penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritualitas, spiritualitas kerja, dan budaya organisasi telah banyak dilakukan. Namun, beberapa diantaranya ditemukan kesenjangan antara peneliti terdahulu. Kesenjangan tersebut bisa dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Research Gap Penelitian

NO	PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Lalatendu Kesari Jena, (2021)	Does workplace spirituality lead to raising employee performance ?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace spirituality berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki Spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejujuran, dan empati antar pegawai.
2	Scott Foster, Anna Foster, (2019)	The impact of workplace spirituality on work-based learners Individual and organisational level perspectives	Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace spirituality tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Heru Sulistyo, (2009)	Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan spiritual tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi dan kinerja. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM diketahui bahwa dampak kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui suatu proses

NO	PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
			pembentukan sikap dalam diri bawahannya, sebelum berperilaku.
4	Zhang, Y., & Yang, F. (2021)	How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior.	Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. penting bagi para pemimpin untuk menunjukkannya perilaku yang lebih spiritual pada karyawan
5	Benyamin Richard Manery, Victor P. K. LenKSong, Regina T. Saerang (2018)	The Effect Of Organizational Commitment And Organizational Culture On Employee Performance Of BKDPSDA In Halmahera Utara Regency	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara simultan komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara sebaiknya meningkatkan lagi faktor – faktor yang mendukung komitmen organisasi agar kinerja pegawai dapat meningkat terhadap organisasi.

*Sumber : Penelitian Terdahulu*

Berdasarkan uraian teori, fenomena dan research gap yang sudah penulis uraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Workplace Spirituality Dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2017), explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Pendekatan kuantitatif ini berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu serta pengumpulan data menggunakan variabel penelitian (Sugiyono, 2017). Variable tersebut mencakup Workplace Spirituality, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

### Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai instansi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Dengan

rincian jumlah pegawai sebanyak 124 (seratus dua puluh empat) orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel adalah semua karyawan yang memiliki status sebagai PNS maupun ASN dengan catatan minimal masa kerja minimal selama 1 (Satu) tahun yaitu sejumlah 124 (Seratus dua puluh empat) pegawai.

### **Sumber Dan Jenis Data**

Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya (Widodo, 2017). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada pegawai instansi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Data yang didapat berupa data primer jawaban pada pernyataan di kuesioner tentang Workplace Spirituality, Kepemimpinan Spiritualitas, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner melalui google form. Kuesioner disusun atas dasar indikator dari variabel-variabel dalam penelitian. Bentuk Kuesioner berisikan skala likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus mengisi kuesioner yang telah disediakan untuk mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung pernyataan (negatif). Dan dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 1. Scoring Jawaban Kuesioner

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### **Variabel Dan Indikator**

Berikut definisi operasional serta pengembangan indikator pengukur untuk masing- masing variabel penelitian. Definisi operasional masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Peran/KSat Indikator	Sumber	Alat Ukur
1.	<b>Workplace Spirituality</b> Spiritualitas di tempat kerja adalah tentang karyawan yang memiliki kesamaan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka	1. Meaningful work 2. Alignment with organizational value 3. Community	Milliaman, et.al., (2016)	Skala Likert 1-5
2.	<b>Kepemimpinan Spiritual</b> Kemampuan menginspirasi diri sendiri yang semuanya berdampak positif terhadap kepuasan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan produktivitas perusahaan.	1. Keadilan, kepedulian, dan apresiasi terhadap bawahan 2. Berdedikasi tinggi terhadap kemajuan organisasi 3. Keterbukaan menerima	Rafsanjani. (2017)	Skala Likert 1-5

No	Variabel	Peran/KSat Indikator	Sumber	Alat Ukur
		perubahan, bekerja efektif dan efisien		
3.	<b>Budaya Organisasi</b> Suatu tatanan yang memberikan makna tertentu yang dijadikan pedoman bagi anggota-anggota didalamnya, tatanan tersebut dapat menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.	1. Integritas 2. Identitas 3. Responsibility 4. Discipline	<b>Bahri, S., et.al. (2006)</b>	Skala Likert 1-5
4.	<b>Kinerja Karyawan</b> Kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan maupun tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Selain itu, kinerja juga menunjukkan sejauh mana tujuan yang dinyatakan dalam petunjuk hasil dapat dicapai oleh suatu organisasi.	1. Quality 2. Quantity 3. Ketepatan waktu	<b>Bernardin (2013)</b>	Skala Likert 1-5

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, responden yang dijadikan subyek penelitian adalah para pegawai yang berstatus pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Cara penelitian ini dilakukan dengan memberikan secara langsung google form kepada para pegawai dan membutuhkan kurang lebih 3 (tiga) minggu hingga seluruh kuesioner terkumpul.

Tabel 1. Kuesioner Yang Disebar

Kriteria	Jumlah
Total kuesioner yang disebar	124
Total kuesioner yang tidak kembali	0
Total kuesioner yang sesuai kriteria	124

Sumber : Data Primer, 2024

Dari data diatas dapat diketahui bahwa penulis telah menyebar kuesioner terhadap para pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Selanjutnya hasil kuesioner data primer tersebut akan diuji dan dilakukan analisis oleh penulis.

### Demografi Responden

Hasil analisa data karakteristik respoindent berdasarkan demokrafi responden menggambarkan bahwa pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang yang mengisi kuesioner berusia paling muda 24 tahun dan paling senior 62 tahun dengan jumlah responden pegawai laki-laki sebanyak 80 orang atau sekitar (64.5%) dan perempuan 44 orang atau sekitar (35.5%). Dengan pendidikan SMA sebanyak 2 orang, S1 sebanyak 86 orang, S2 sebanyak 27 orang, dan S3 sebanyak 3 orang.

### Analisa Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai ASN/PNS di Pengadilan Tinggi Agama, Semarang. Kuesioner penelitian ini disebar untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel workplace spirituality, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Analisa dalam penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Analisis deskriptif variabel berfungsi untuk menganalisa data berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner terhadap masing-masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukuran variabel.

Kemudian untuk mengukur kualitas tanggapan responden mengenai variabel dalam penelitian ini, kriteria skala dikelompokkan menjadi 5 (lima) kriteria yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

### Deskripsi Variabel Workplace Spirituality

Variabel Workplace Spirituality (WS) memiliki 3 (tiga) indikator dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Workplace Spirituality

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Meaningful work (WS 1)	4.215	0.912	Sangat Tinggi
Alignment with organizational value (WS 2)	3.750	1.092	Sedang
Community (WS 3)	3.920	1.080	Sedang
Rata-rata Total	3.962		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Standar deviasi adalah nilai akar kuadrat dari suatu varians dimana digunakan untuk menilai rata-rata atau yang diharapkan. Standar deviasi atau simpangan baku dari data yang telah disusun dalam table frekuensi. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), nilai *standard deviation* merupakan suatu nilai yang digunakan dalam menentukan persebaran data pada suatu sampel dan melihat seberapa dekat data-data tersebut dengan nilai *mean*.

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel *workplace spirituality* termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 3.962. rata-rata tinggi menunjukkan bahwa organisasi pengadilan tinggi agama semarang memiliki spirituality tinggi dengan menekankan peraturan dan komitmen kerja yang selaras dengan aturan-aturan dalam agama.

### Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

Variabel Kepemimpinan Spiritual (KS) memiliki 3 (tiga) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Spiritual

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Keadilan, kepedulian, dan apresiasi terhadap bawahan (KS 1)	3.952	1.121	Sedang
Berededikasi tinggi terhadap kemajuan organisasi (KS 2)	4.250	0.876	Tinggi
Keterbukaan menerima perubahan,	4.234	0.908	Tinggi

bekerja efektif dan efisien (KS 3)			
Rata-rata Total	4.145		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.145. Rata-rata Tinggi menunjukkan *leader* dalam organisasi pengadilan tinggi agama semarang memiliki nilai-nilai spiritual yang baik yang dapat memotivasi para pegawai.

### Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi (BO) memiliki 4 (empat) indikator yang terdiri atas dan untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Integritas (BO 1)	4.282	0.848	Tinggi
Identitas (BO 2)	4.411	0.783	Tinggi
Responsibility (BO 3)	4.089	0.950	Tinggi
Discipline (BO 4)	4.065	0.990	Tinggi
Rata-rata Total	4.212		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel budaya organisasi termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata *mean* total sebesar 4.212. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa budaya di pengadilan tinggi agama semarang memiliki budaya kerja yang baik sehingga setiap anggota pegawai memiliki nilai empati yang baik kepada sesama pegawai lainnya untuk bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki 3 (tiga) indikator. Statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. Statistik Deskriptif Kinerja karyawan

Indikator Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kriteria
Quantity (KK 1)	4.234	0.934	Tinggi
Quality (KK 2)	4.177	0.925	Tinggi
Ketepatan waktu (KK 3)	4.242	0.945	Tinggi
Rata-rata Total	4.218		Tinggi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi dengan *mean* total sebesar 4.218. Rata-rata Tinggi menunjukkan bahwa setiap pegawai pengadilan tinggi agama semarang memiliki kinerja yang baik.

## Hasil Analisis Uji Instrumen

### Convergent Validity

#### a. Outer Loading

Nilai *outer loading* mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dengan konstruk atau variabel (Hair, 2006). Nilai *loading factor*  $>0.7$  akan dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur konstruknya. Hal ini berdasarkan teori Chin yang menyatakan bahwa *loading factor* yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan lebih baik. Dengan demikian, nilai *loading factor*  $<0.70$  adalah kurang

baik dan harus dieliminir dari pengujian validitas. Dibawah ini adalah hasil pengujian validitas Algoritma SmartPLS untuk mengetahui nilai awal dari *loading factor* yang bersumber dari hasil skor kuesioner yang disebar.

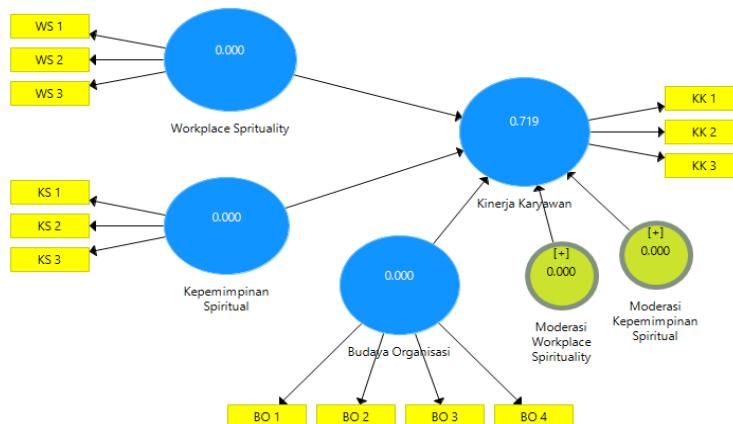
Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loading
Workplace Sprituality	WS 1	<b>0,860</b>
	WS 2	<b>0,890</b>
	WS 3	<b>0,893</b>
	Moderasi WS	<b>1,811</b>
Kepemimpinan Spiritual	KS 1	<b>0,868</b>
	KS 2	<b>0,841</b>
	KS 3	<b>0,876</b>
	Moderasi KS	<b>1,746</b>
Budaya Organisasi	BO 1	<b>0,864</b>
	BO 2	<b>0,846</b>
	BO 3	<b>0,886</b>
	BO 4	<b>0,852</b>
Kinerja Karyawan	KK 1	<b>0,917</b>
	KK 2	<b>0,918</b>
	KK 3	<b>0,936</b>

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa semua indikator variabel dinyatakan valid karena nilai *loading factor* semuanya  $>0,7$ . Model hasil uji validitas dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 1. Model Uji Validitas



Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

### b. Average Variance Extracted

(Chin, 1998) menjelaskan bahwa kriteria yang digunakan dalam AVE adalah sebesar  $>0.5$ . Karena Jika nilai AVE di atas 0.5 ( $>0.5$ ), maka konstruk tersebut akan mampu menjelaskan setidaknya rata-rata 50% dari varian itemnya.

Tabel 6. Nilai AVE

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Workplace Sprituality	0,745
Moderasi <i>Workplace spirituality</i>	1,000
Kepemimpinan spiritual	0,742
Moderasi Kepemimpinan spiritual	1,000
Budaya organisasi	0,743
Kinerja karyawan	0,853

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 8 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan semuanya diatas 0,50. Nilai AVE 0,50 atau  $>0.50$  menunjukkan bahwa secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya, apabila AVE  $<0.50$ , hal tersebut menjelaskan rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan semuanya valid karena memiliki nilai AVE  $>0.50$ . Sehingga semua variabel telah memenuhi *rule of thumb*.

#### **Internal Consistency Reliability**

##### **a. Cronbach's Alpha**

Suatu variabel dalam penelitian dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $>0.70$ .

Tabel 7. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Workplace spirituality</i>	0,857
Kepemimpinan spiritual	0,827
Budaya organisasi	0,885
Kinerja karyawan	0,914

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 9 diatas pada variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual , budaya organisasi dan Kinerja karyawan semuanya memiliki nilai *cronbach's alpha*  $>0,70$ . Hasil tersebut menunjukkan pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas baik dan valid.

##### **b. Composite Reliability**

Pengujian selanjutnya yaitu dengan menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability*  $>0,70$ .

Tabel 8. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Workplace spirituality</i>	0,917
Kepemimpinan spiritual	0,896
Budaya organisasi	0,920
Kinerja karyawan	0,946

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024

Dari hasil tabel 10 diatas pada variabel *workplace spirituality*, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai *composite reliability* (CR)  $>0,70$ . Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk

mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan dalam penelitian ini valid dan raliable, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Workplace Spirituality* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lalatendu Kesari Jena, 2021) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejujuran, dan empati antar pegawai. Dengan kata lain, dalam spiritual ditempat kerja diperlukan sistem dan manajemen organisasi yang baik serta kerjasama antaranggota sebuah organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya sistem tersebut, kinerja karyawan juga akan semakin baik yang juga berdampak positif bagi perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zhang, Y., et.al., 2021) yang menyatakan bahwa penting bagi para pemimpin untuk menunjukkannya perilaku yang lebih spiritual pada karyawan. Dalam hal ini menjelaskan bahwa didalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh didalam organisasi tersebut. Dalam arti, para pegawai telah memiliki rasa spiritual tersendiri. Jadi, peran pimpinan tidak harus berkewajiban untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai yang mereka pimpin. Pimpinan dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang hanya perlu fokus mengevaluasi kinerja dan kekurangan yang ada.

### **Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa budaya organisasi dapat memoderasi hubungan variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan sehingga hasilnya positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya *workplace spirituality* menggarisbawahi kemauan individu karyawan, mengakui bahwa spiritualitas yang baik dalam tempat kerja dapat meningkatkan keterampilan dan kecerdasan antar individu sehingga mudah bagi mereka untuk dapat meningkatkan kinerja sesuai target atau tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

### **Budaya Organisasi memoderasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak signifikan. Hal ini menjelaskan walaupun pemimpin organisasi yang mempunyai sikap spiritualitas yang baik maka akan dengan mudah memotivasi maupun mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan dari organisasi. Namun, didalam penerapan Pengadilan Tinggi Agama Semarang hal tersebut tidak berpengaruh bagi pegawai. Dengan positifnya hasil *workplace spirituality* menggambarkan bahwa organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang telah memiliki budaya lingkungan yang sangat baik. Sehingga, peran pemimpin pun tidak akan terlalu kelihatan. Karena antar pegawai Pengadilan Tinggi

Agama Semarang dengan sendirinya telah bahu-membahu dalam saling membantu untuk penyelesaian pekerjaan yang ada.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh workplace spirituality dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah yang terjadi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Workplace spirituality memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa di dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang telah memiliki keterampilan dalam menyelaraskan spiritual masing-masing pegawai melalui hubungan sinergi yang baik. Hal ini menandakan bahwa dalam proses penerapannya, spiritualitas di tempat kerja perlu diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan dan harus tercermin dalam kebijakan organisasi dan prosedural. Karena jika karyawan telah mendapatkan makna dan tujuan dari pekerjaannya yang didukung oleh kondisi spiritualitas di lingkungan kerja, maka karyawan akan menunjukkan keterlibatan berupa fisik, mental yang dimiliki, kondisi emosional, serta spiritual ketika bekerja dan berusaha dengan maksimal dalam bekerja.
2. Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun peran spiritual pemimpin organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang sangat berperan dalam keberhasilan program kerja, dimana dengan adanya dukungan, dedikasi dan motivasi yang menginspirasi karyawan tetapi hal tersebut tidak terlalu berpengaruh. Karena dengan positifnya hubungan workplace spirituality, menggambarkan bahwa organisasi di Pengadilan Tinggi Agama Semarang sudah sangat solid sehingga peran pemimpin tidak selalu menjadi pengaruh utama dalam keberhasilan kinerja karyawan dan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.
3. Budaya organisasi mampu memoderasi variabel workplace spirituality terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa semua karyawan memiliki komitmen untuk saling membantu dalam menghasilkan kinerja yang baik dan keberhasilan program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tiga karakteristik penting dari budaya organisasi, yakni budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi memengaruhi perilaku saat bekerja, dan budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda. Hal tersebut telah mencerminkan bahwa spiritualitas dalam tempat kerja sejatinya telah dijalankan sesuai budaya organisasi yang telah diterapkan perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Walaupun bentuk kepemimpinan spiritual di tempat kerja merupakan kesadaran bahwa pemimpin yang baik memiliki kehidupan batin yang menumbuhkan pembentukan values, attitude, behavior bagi bawahanya, tetapi di dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang hal tersebut tidak berpengaruh karena sudah terbentuknya budaya spiritualitas yang kuat yang secara langsung mempengaruhi pegawai dan meningkatkan kinerja mereka.

Dengan adanya hasil pengaruh yang tidak signifikan yang dimiliki oleh variable kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, maka dapat diartikan bahwa

dalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang diperlukan adanya pimpinan yang dapat menjalankan nilai-nilai spiritualitas karyawan dengan baik. Agar terciptanya budaya organisasi yang baik bagi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Hal tersebut juga dijelaskan bahwa variable budaya organisasi pun, belum dapat memoderasi kepemimpinan spiritualitas terhadap kinerja karyawan. dengan kesimpulan hasil dalam penelitian ini, maka Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Workplace Spirituality Dan Kepemimpinan Spiritual Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi di dalam Pengadilan Tinggi Agama Semarang belum berjalan dengan baik.

### **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial akan memberikan orientasi untuk tetap mempertahankan budaya organisasi yang baik yang telah terbentuk didalam organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang. Sementara hasil dari penelitian ini salah satunya bagaimana cara agar peran spiritual pemimpin tetap bisa memotivasi dalam hal pencapaian organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan :

1. Tetap menjaga integritas dan kode etik yang telah ditetapkan perusahaan agar terhindar dari fraud. Dan agar dapat menciptakan inovasi lainnya yang dapat mempercepat dalam hal pemenuhan target kinerja yang telah ditetapkan
2. Mengadakan briefing pagi yang disertai dengan karyawan Pengadilan Tinggi Agama Semarang agar tetap saling berbagi informasi update terbaru

### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan research framework yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka hasil teoritis dapat memperkuat konsep-konsep teori yang ada dalam penelitian ini dan dapat memberikan dukungan empris kepada penelitian-penelitian sebelumnya. Serta penelitian ini dapat mengatasi research gap dimana ada perbedaan penelitian terdahulu yakni bahwa workplace spirituality berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian workplace spirituality ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lalatendu Kesari Jena, (2021) dimana Perusahaan perlu memastikan bahwa antar karyawan memiliki nilai spiritualitas guna memfasilitasi pengembangan keberanian, kejuran, dan empati antar pegawai. Hasil didukung oleh hasil moderasi budaya organisasi yang positif sehingga memiliki makna budaya organisasi sudah berjalan secara tersistem dengan baik sehingga pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang memiliki nilai spiritual yang berdampak terhadap kinerja masing-masing individu pegawai.

Hasil penelitian kepemimpinan spiritual memiliki hasil dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Heru Sulistyo, (2009) dimana dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung. Melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku. Sehingga walaupun dimoderasi oleh budaya organisasi yang baik pun, peran spiritual pimpinan di organisasi Pengadilan Tinggi Agama Semarang tetap memiliki hasil yang tidak signifikan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Tentunya penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki dalam agenda penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dan saran untuk penelitian ini yaitu:

1. Penyebaran kuesioner ini mayoritas masih dilakukan sebatas di pegawai Pengadilan Tinggi Agama Semarang
2. Responden yang mengisi kues hanya sebatas yang telah berstatus ASN/PNS
3. Diharapkan dalam penelitian mendatang, dapat menambah jumlah obyek penelitian agar didapat hasil penelitian yang lebih kompleks

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P., & Akhtar, N. (2020). Being Ignored at Work: Understanding How and When Spiritual Leadership Curbs Workplace Ostracism in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696.
- Bahri, S., Ramly, M., & Gani, A. (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 128-134.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving Employees' Essence of Hospitality Through Spiritual Wellbeing, Spiritual Leadership, and Emotional Intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Bernardin, H.J. 2013. *Human Resources Management: An Experimental Approach* Sixth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Daniel, J. L., and Jardon, R.C., (2015). The relationship between individual spirituality, organizational commitment and individual innovative behaviour. *Management Research and Practice*, 7(1), 5-13.
- employment practices and principals 119p.
- Fanggidae, Rolland, E., Suryana, Y., Efendi, N & Hilmiana. 2016. Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City-Indonesia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 219: 639-646
- Fortuna, Ema, dkk. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Hotel D'emmerick Salatiga". *Open Journal Systems*. Vol 16 (4). 6670-6674.
- Fry, L. W & Cohen, M. P. 2009. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*. 84 (2): 265– 278
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727
- Hassan, M., Nadeem, A. bin & Asma, A. 2016. Impact of Workplace Spirituality on Job Satisfaction: Mediating Effect of Trust. *Cogent Business & Management*. 3 (1): 1-15.
- Harrington W (2004). Worldwide resiliency of business degree graduate students: An examination of spiritual experiences and psychological attitudes. *Association of Javanmard, H., Nami, A & Haraghi, M. 2014. Survey of Relationship Between Job Satisfaction and Workplace Spirituality. *Journal of Business and Management Review*. 3: 68-75.*
- Javanhesh, H., Nami, A & Haraghi, M. 2014. Survey of Relationship Between Job Satisfaction and Workplace Spirituality. *Journal of Business and Management Review*. 3: 68-75.
- Junita, S & Sutanto, E. 2015. Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sinar Sakti Kimia. *Trikonomika*. 14 (1): 1-12.
- Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor : 11/KMA/SK/I/2015 tentang Jadwal Retensi Arsip Keuangan, Kepegawaian dan Retensi Arsip Non Keuangan dan Non Kepegawaian Mahkamah Agung RI.
- Kreitner R, Kinicki A. 2014. *Perilaku organisasi*. Jil 1. Ed ke-9. Jakarta: Salemba Empat.
- Kwarteng, A., & Aveh, F. (2018). Empirical Examination of Organizational Culture on Accounting Information System and Corporate Performance. *Meditari Accountancy Research*, 26(4).
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September), 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*,

- 26(4), 630-651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Manery, B. R., LenKSong, V. P., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di bkdpsda di kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mathis L. Robert dan Jackson H. John, 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Buku kedua
- Milliaman, J., Czaplewski, A. J., & Fergouson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes an exploratory empirical assessment. *Journal Of Organizational Chage Management*, 16(4), 426-447.
- Paul Lyons, Randall P. Bandura. (2022). Coaching to build commitment for generating performance improvement. *Journal of Work-Applied Management* Vol. 15 No. 1, 2023
- Perka ANRI Nomor 25 Tahun 2012 berisi pedoman pemusnahan arsip.
- Petchsawang, P. and Morris, M.L. (2006), "Spirituality and leadership in Thailand", Paper presented at 2006 Academy of Human Resource Development Conference, Columbus, OH
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabbsji, T & Hamid, D. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*. 10 (1): 22-60.
- pp. 120-134. Emerald Publishing Limited 2205-2062 DOI 10.1108/JWAM-05-2022-0025
- Pushkar Dubey, Abhishek Kumar Pathak, Kailash Kumar Sahu, (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters* Vol. 19 No. 2, 2022 pp. 109-128. Emerald Publishing Limited e-ISSN: 2752-8359 p-ISSN: 2279-0187 DOI 10.1108/MANM-12-2021-0003
- Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan spiritual. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1).
- Rida, M. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Rsu Pku Muhammadiyah/Aisyiyah Di Jawa Tengah. (Master), Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Robbins, M., Judge, A., Ambegia, E., Choi, C., Yaworski, E., Palmer, L., & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the therapeutic effects of small interfering RNA caused by immune stimulation. *Human gene therapy*, 19(10), 991-999.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., Ismail, M., Hidayatulloh, A. N., Purba, S., & Sudarmanto, E. (2022). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Scott Foster, Anna Foster, (2019). The impact of workplace spirituality on work-based learners Individual and organisational level perspectives. *Journal of Work-Applied Management* Vol. 11 No. 1, 2019 pp. 63-75. Emerald Publishing Limited 2205-2062 DOI 10.1108/JWAM-06-2019-0015
- Sekaran, U. & Bougie, R.J., (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 7th Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, US.
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200-217.
- Shahbaz, W., & Ghafoor, M. M. (2015). Workplace spirituality and organizational commitment: A case study of water and sanitation agencies of Punjab, Pakistan. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 24(1), 234-244
- Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 311-321.
- Tatulus, A., Mandey, J., & Rares, J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1-11.
- Thayib, Christiananta, B., Sulastri, S & Eliyana, A. 2013. Pengaruh Spiritual Leadership, Stres

- Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*. 03 (1): 1-16.
- Undang-Undang NOMOR 43 TAHUN 2009 tentang Kearsipan.
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609.