

# KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, SPIRITUALITAS TEMPAT KERJA, SPIRITUALITAS INDIVIDU DAN KOMITMEN ORGANISASI; MODEL INTERVENING DAN MODERATING

I Made Purba Astakoni<sup>1</sup>  
I Wayan Wardita<sup>2</sup>  
Ni Luh Putu Sariyani<sup>3</sup>  
Ni Wayan Wijayanti<sup>4</sup>  
Ni Made Widnyani<sup>5</sup>

## Abstrak

Studi ini memiliki beberapa tujuan yaitu; menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi; menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap spiritualitas tempat kerja; menganalisis pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap komitmen organisasi; menganalisis pengaruh spiritualitas tempat kerja dalam mengintervening hubungan kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi; menganalisis pengaruh spiritualitas individu dalam memoderasi hubungan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan perusahaan daerah air minum kota Denpasar, kabupaten Badung dan kabupaten Tabanan sebanyak 902 orang. Jumlah sampel sebesar 200 orang responden dilakukan secara purposive. Alat bantu kuisioner dengan pilihan ganda tertutup digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data, dan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi model secara keseluruhan dilihat dari sisi R-Square ( $R^2$ ), *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit* (GoF) maka model dinyatakan baik. Hipotesis pertama, kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hipotesis kedua, menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas tempat kerja dapat diterima. Hipotesis ketiga, menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hipotesis keempat menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja mampu

---

<sup>1</sup> STIMI Handayani Denpasar

<sup>2</sup> STIMI Handayani Denpasar

<sup>3</sup> Universitas Pendidikan Nasional Denpasar

<sup>4</sup> Universitas Pendidikan Nasional Denpasar

<sup>5</sup> Universitas Bali Internasional

mengintervening pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hipotesis kelima, menunjukkan spiritualitas individu belum mampu sebagai variabel moderasi dalam kaitan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Spiritualitas tempat kerja, Spiritualitas individu, Model Modmed

### ***Abstract***

*This study has several objectives, namely; analyze the influence of spiritual leadership on organizational commitment; analyze the influence of spiritual leadership on workplace spirituality; analyze the influence of workplace spirituality on organizational commitment; analyze the influence of workplace spirituality in intervening the relationship of spiritual leadership with organizational commitment; analyzed the influence of individual spirituality in moderating the relationship between workplace spirituality and organizational commitment. This study uses a population of all employees of regional drinking water companies in Denpasar, Badung and Tabanan districts as many as 902 people. The number of samples of 200 respondents was carried out purposively. A closed multiple-choice questionnaire was used to collect data in this study. Data collection techniques and data analysis used the Partial Least Square (PLS) approach. The results showed that the overall evaluation of the model in terms of R-Square (R<sup>2</sup>), Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>) and Goodness of Fit (GoF) then the model was declared good. The first hypothesis, that spiritual leadership has a significant positive effect on organizational commitment is acceptable. The second hypothesis, which states that spiritual leadership has a positive effect on workplace spirituality, is acceptable. The third hypothesis, which states that workplace spirituality has a positive effect on organizational commitment, is acceptable. The fourth hypothesis states that workplace spirituality is able to intervene the influence of spiritual leadership on organizational commitment is acceptable. The fifth hypothesis shows that individual spirituality has not been able to act as a moderating variable in relation to workplace spirituality and organizational commitment.*

*Keywords: Organizational Commitment, Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, Individual spirituality, Modmed Model*

## I. PENDAHULUAN

Para ilmuwan, peneliti dan dunia akademis percaya bahwa saat ini adalah masa evolusi manusia yang cepat dalam perkembangan spiritual (Pradnyana, Astakoni, dan Utami 2020). Bagi manusia modern tempat kerja bukan hanya tempat di mana orang-orang bekerja, tetapi tempat dimana mereka menjalin persahabatan, bersosialisasi, dan berusaha menemukan kepuasan batin. Dalam hal ini bisa juga dimaknai merupakan tempat di mana orang berusaha memahami dan memperoleh makna dari kegiatan yang sering disebut “bekerja” dan bagaimana kegiatan ini cocok dengan jalinan kehidupan individu yang lebih luas (Mansor et al. 2013). Jadi spiritualitas adalah suatu keadaan atau pengalaman yang dapat memberikan arah atau makna bagi individu atau memberikan perasaan memahami, semangat, keutuhan dalam diri. Spiritualitas adalah sebuah proses dalam kehidupan individu, berupa makna dan tujuan, dan semuanya berdampak pada individu lain dan lingkungannya, termasuk organisasi (Hakim dan Azlimin 2015). Pencarian makna ini telah mendorong adanya pengakuan bahwa kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja adalah suatu realitas yang mempengaruhi kualitas hidup serta mengarah pada komitmen dalam organisasi modern (Sapta et al. 2021). Menurut Fry et al. (2011) *leadership spirituality* memanfaatkan kebutuhan mendasar dari pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan hidup spiritual sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen dan produktif secara organisasi. Secara umum *leadership spirituality* melibatkan penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip spiritual ke tempat kerja. Seorang *spiritual leadership* memahami pentingnya karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap orang secara utuh. *Spiritual leadership* juga mengupayakan tempat kerja yang benar-benar sebuah komunitas, yang terdiri dari orang-orang dengan tradisi, nilai, dan kepercayaan yang sama.

Kehidupan organisasi mengalami berbagai macam tantangan dalam menjalankan peran dalam mencapai tujuan (Astakoni et al. 2019). Tantangan yang muncul dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi. Organisasi yang mampu menghadapi tantangan-tantangan tersebut akan berkembang dan bertahan (Yogatama dan Widyarini 2015). Dalam organisasi masyarakat modern sering dijumpai karyawan mengalami berbagai tekanan dan kecemasan dalam bekerja. Karyawan sering mengalami keterasingan antar individu dan kelelahan di tempat kerja (Yogatama dan Widyarini 2015). Fry et al.(2017) mengungkapkan bahwa perusahaan ataupun organisasi tidak dapat berkembang dalam norma kerja yang penuh tekanan dan pada sisi lain

menuntut karyawannya bekerja secara terus menerus demi keuntungan perusahaan. Eksistensi perusahaan sering mengabaikan hak-hak dan kebutuhan karyawan. Perusahaan membutuhkan norma kerja dengan spiritualitas untuk mendorong peningkatan sikap kerja karyawannya.

Komitmen organisasi yang kuat merupakan salah satu faktor penentu kinerja organisasi (Utami dan Astakoni 2020). Ada beberapa faktor yang bisa ditempatkan sebagai anteseden komitmen seperti *spiritual leadership*, *spirituality survival* maupun *individual spirituality* dan *workplace spiritual* (Astakoni et al. 2021). Spiritualitas dibutuhkan karena dapat berdampak pada individu, lingkungan, maupun organisasi (Ke et al. 2017). Memahami spiritualitas berarti menyadari bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki jiwa dan dapat dipengaruhi oleh pekerjaannya (Ashmos dan Duchon 2000). Terdapat banyak faktor penyebab spiritualitas menjadi topik yang menarik untuk dikaji. Nilai-nilai spiritual di tempat kerja semakin didiskusikan dan diaplikasikan dalam literatur etika bisnis yang dapat dilihat dari sudut pandang individu, kelompok, organisasi, atau interaksi antar yang satu dengan yang lainnya (Milliman et al. 2003). Hal ini terjadi karena organisasi secara perlahan berkembang dari kegiatan ekonomi dan sosial murni ke arena pembangunan spiritual (Fry et al. 2017). Spiritualitas dalam bisnis yang bermunculan saat ini, setengahnya berbicara tentang keyakinan di tempat kerja. Jangkauan hubungan antara nilai dan etika bisnis baru-baru ini lebih diperluas guna memasukkan nilai-nilai spiritual (Kolodinsky, Giacalone, dan Jurkiewicz 2008). Nilai-nilai spiritual tercakup dalam hubungan antara nilai dan etika bisnis, sebab konsep spiritualitas memang telah digambarkan dalam teori perilaku organisasional seperti: nilai, etika, motivasi, kepemimpinan, dan keseimbangan antara hidup dan pekerjaan (Luthans 2009). Kondisi ini menjadi menarik jika dihubungkan dengan pernyataan bahwa tidak hanya fungsi perusahaan yang selama ini jauh dari nilai spiritual, tetapi juga tempat kerja yang selama ini menghalangi berkembangnya dimensi spiritual. Padahal, secara naluriah manusia akan bergerak untuk mencari makna, memuaskan batinnya, dan mencapai nilai-nilai tertentu. Akibat yang terjadi adalah kejenuhan, stres, produktivitas rendah, demotivasi, bahkan puncaknya dapat menyebabkan seseorang mengalami depersonalisasi (Sunarso, Ahsani, dan Indriastuti 2019). Pada dasarnya pencarian makna dan tujuan merupakan hal utama dan hidup dalam harmoni dengan orang lain dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting (Ashmos dan Duchon 2000). Hal-hal inilah yang kemudian akan menjadi dimensi-dimensi spiritualitas.

Penelitian Pawar (2009), Ke et al. (2017) mengungkapkan bahwa spiritualitas organisasi ternyata dapat memberikan pengaruh positif pada pembentukan sikap kerja yang meliputi kepuasan, keterlibatan dan komitmen. Analisis hubungan kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja dengan berbagai sikap kerja telah banyak diuji, namun peran individu spirituality sebagai variable moderasi dalam kaitan *dengan* komitmen organisasi masih belum banyak dilakukan. Studi ini dilakukan dengan mengadopsi model yang dikemukakan Fry dan R (2008); Fry, Matherly dan Robert Ouimet (2010) serta mengambil rekomendasi dari temuan (Hakim dan Azlimin 2015) yang menyarankan untuk memasukkan variable *individual spirituality* sebagai variable moderasi. Dalam modelnya Fry, Matherly dan Robert Ouimet (2010) memulai dengan *individual spirituality* sebagai sebagai anteseden *spiritual leadership*. Model yang dihipotesiskan diaplikasikan pada negara yang sudah sangat maju pemahaman tingkat spiritualnya dan pada perusahaan yang sudah sering kali mendapatkan penghargaan kelas dunia. Nampaknya model seperti ini belum siap diaplikasikan di negara-negara timur yang memiliki budaya menteladani atasan sehingga model yang ditawarkan dicoba untuk dirubah urutan konstruksinya dengan mengangkat *individual spirituality* sebagai variabel moderasi dalam mengembangkan komitmen sumber daya manusia.

Studi ini dilakukan pada perusahaan daerah air minum Kota Denpasar, Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan yang berada di Provinsi Bali. Dipilihnya ketiga daerah ini mengingat adanya kerja sama diantaranya dalam mentuk pemakaian jaringan pipa bersama, sumber air yang saling terkait dalam bentuk perusahaan air minum “Sarбата” dan secara historis perusahaan daerah air minum Kabupaten Badung dan perusahaan air minum diKota Denpasar merupakan satu perusahaan daerah di tahun 1990an. Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu; menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi; menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap spiritualitas tempat kerja; menganalisis pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap komitmen organisasi; menganalisis pengaruh spiritualitas tempat kerja dalam mengintervening hubungan kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi; menganalisis pengaruh spiritualitas individu dalam memoderasi hubungan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Ketiga dimensi ini dikembangkan dari teori awal yang dikemukakan oleh Mowday, Steers, dan Porter (1982) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari dua jenis, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen perilaku (*behavioral commitment*). Dua jenis awal komitmen organisasi tersebut kemudian berkembang, komitmen sikap dikembangkan menjadi komitmen afektif dan komitmen normatif, sedangkan komitmen perilaku dikembangkan menjadi komitmen berkelanjutan (Allen dan Meyer 1990). Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai-nilai munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut (Utami 2016 ; Gunastri, Handayani, dan Astakoni 2019). Mowday; Steers; Porter (1982 dalam Luthans 2009) mengemukakan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi (*organizational commitment*) paling sering didefinisikan sebagai: 1)keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2)keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; 3)keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Armstrong (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merujuk pada kecintaan dan loyalitas. Komitmen organisasional ini berhubungan dengan kesediaan berada di dalam dan menjadi bagian dari perusahaan. Sopiah (2008) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Mowday (dalam Sopiah, 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional yang merupakan dimensi perilaku digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Berdasarkan paparan tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen kerja atau komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana individu menganut nilai-nilai dan tujuan organisasi serta merasa ikut memiliki organisasi sehingga memutuskan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

## B. Kepemimpinan Spiritual

Istilah “spiritual” berasal dari bahasa Inggris dengan kata dasar “spirit” yang memiliki makna antara lain jiwa, roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki. Sedangkan dalam bahasa Arab istilah spiritual terkait dengan yang rohani dan jasmani dari segala sesuatu. Makna inti dari kata spirit adalah spiritual dan spiritualitas yang bermuara kepada kehakikian, keabadian dan ruh (Astakoni et al. 2021). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti kemanusiaan itu sendiri. Manusia terdiri dari unsur material dan spiritual atau unsur jasmani dan rohani. Perilaku manusia merupakan produk tarik menarik antara energi spiritual dan material atau rohaniah dan jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material kepada dimensi spiritualnya. Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual. Tuhan merupakan pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan memenangkan jiwa hambaNya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan (Mukaromah 2018). *Spiritual leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik. Konsep *spiritual leadership* dikembangkan oleh Fry et al. (2011) yang menjelaskan bahwa *spiritual leadership* terdiri dari nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri secara intrinsik dan memenuhi kebutuhan mendasar bagi kesejahteraan spiritual melalui keterpanggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*) yang secara positif mempengaruhi kesejahteraan karyawan, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan serta kinerja. *Spiritual leadership* memiliki lima aspek yaitu visi, harapan atau kepercayaan, cinta altruistik, keterpanggilan atau makna dan keanggotaan. Kelima aspek tersebut berproses dalam *spiritual leadership* guna memuaskan kebutuhan spiritual sehingga secara positif akan mempengaruhi individu dan organisasi yang selanjutnya dikenal dengan “*The Triple Bottom Line*” (Fry and Cohen 2009). Penerapan *spiritual leadership* dalam sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

## C. Spiritualitas Tempat Kerja

Spirit juga sering dimaknai sebagai entitas, makhluk atau sesuatu bentuk energi yang hidup dan nyata, meskipun tidak kelihatan di mata biasa dan tidak punya badan fisik seperti

manusia, namun spirit itu ada dan hidup (Hasan 2010). Lebih lanjut bahwa definisi ini melibatkan perasaan didalam diri (*inner feeling*), terhubung dengan kerja dan koleganya (Gibson et al. 2009). Terdapat berbagai definisi spiritualitas di tempat kerja, seperti pengalaman dan kebermaknaan kerja, komunitas, dan *transedence*, yang penyebutannya mungkin berbeda dalam berbagai kajian (Pawar 2013). Spiritualitas di tempat kerja adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti yang mengambil tempat dalam konteks masyarakat (Ashmos dan Duchon 2000). Konsep spiritualitas ditempat kerja (*workplace spirituality*) mencerminkan ekspresi dan pengalaman spiritualitas pada tempat kerja yang difasilitasi oleh berbagai aspek-aspek organisasi, seperti budaya, suasana organisasi (*organizational climate*), budaya organisasi, kepemimpinan, dan praktik organisasi. Oleh karena itu, spiritualitas di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja nilai-nilai organisasi, dibuktikan dengan budaya yang terhubung dengan pihak yang lain dengan memberikan perasaan yang lengkap dan nyaman (*completeness and joy*). Spiritualitas tempat kerja yaitu upaya untuk mencari dan menemukan makna tertinggi kehidupan untuk kehidupan kerja, untuk berkomunikasi antara individu dan rekan-rekan mereka serta orang-orang lain yang entah bagaimana berkontribusi terhadap pekerjaan, juga harmoni atau kesatuan antara individu percaya dengan nilai organisasi mereka. Kinjerski dan Skrypnek (2004) spiritualitas tempat kerja adalah pengalaman yang berbeda dicirikan oleh fitur kognitif, dimensi interpersonal, kehadiran spiritual, dan komponen mistis.

#### **D. Spiritualitas Individu**

Semua orang adalah makhluk spiritual (Neil 1997) dan ketika diintegrasikan dengan kehidupan kerja, spiritualitas menawarkan satu harapan untuk membuat perbedaan bukan hanya sekedar hidup. Ada keinginan untuk mencari pemenuhan, mengintegrasikan spiritualitas dengan pekerjaan (Fry 2003). Mendefinisikan spiritualitas pada dasarnya sulit karena konstruksinya multidimensi (Klenke 2003). *Individual spirituality* adalah hubungan atau pengalaman pribadi dengan Tuhan atau Yang Ilahi yang menginformasikan keberadaan seseorang dan membentuk makna, tujuan, dan misi mereka dalam kehidupan sehari-hari. Itu tidak perlu mencakup agama juga tidak secara alami mengecualikan agama (Hodge 2001; Karakas 2010).

## E. Kepemimpinan Spiritual dan Komitmen Organisasi

Spiritual Leadership Theory menggambarkan model kausal dari hubungan individu dan organisasi yang berpengaruh positif (Fry 2003; Fry, Vitucci, and Cedillo 2005). Kepemimpinan spiritual terdiri dari tiga komponen: nilai bersama, kepengurusan, dan komunitas (Sapta et al. 2021). *Pertama*, kepemimpinan spiritual menolak untuk mengkompromikan prinsip-prinsip fundamental yang tidak memberikan manfaat bagi kebaikan bersama. *Kedua*, ketika ada pengaturan kekuasaan, kepemimpinan spiritual berfokus pada tanggung jawab kepengurusan untuk kebaikan masyarakat. *Ketiga*, memiliki rasa kebersamaan yang menekankan pada menjaga hubungan baik dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual berbeda dengan kepemimpinan tradisional karena menekankan pada upaya menciptakan kesejahteraan karyawan dan pelayanan kepada masyarakat (Cregard 2009). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki keunggulan karena menggunakan pendekatan holistik dalam mengintegrasikan fisik (tubuh), pemikiran rasional (pikiran), emosi atau perasaan (hati), dan jiwa (roh) (Fry, 2003; Moxley 2000). Kepemimpinan spiritual mengintegrasikan lima aspek dari model motivasi intrinsik (Fry, 2003), seperti 1) panggilan, 2) keanggotaan, 3) visi, 4) harapan atau iman, dan 5) cinta altruistik.

Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan. Jadi dengan demikian, keselarasan visi dan nilai antar individu dalam organisasi, tim yang ditugaskan, dan keselarasan dengan tujuan organisasi (Arsawan et al. 2020). Pada akhirnya, kepemimpinan spiritual akan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi (Fry and Cohen 2009). Peneliti lain mengungkapkan bahwa nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, dan kerendahan hati secara positif mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan (Reave 2005). Konsep ini mendukung hasil sebelumnya Fry and Matherly (2006); (Fry and JR 2008); (Mansor et al. 2013) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan spiritual merupakan prediktor komitmen organisasi dan upaya meningkatkan kinerja organisasi (Fry & Matherly, 2006). Berdasarkan uraian tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut: H<sub>1</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## **F. Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja**

Istilah spiritualitas tempat kerja didefinisikan dalam berbagai konteks. Literatur tentang spiritualitas tempat kerja menekankan bahwa spiritualitas tidak identik dengan agama atau sistem kepercayaan individu (Ashmos and Duchon 2000). Pawar (2009) mendefinisikan spiritualitas tempat kerja sebagai pengalaman dan pekerjaan yang bermakna, komunitas, dan transendensi. Spiritualitas tempat kerja juga merupakan iklim psikologis yang memperlakukan karyawan dengan cara yang berarti dan menempatkan mereka dalam konteks komunitas (Duchon and Plowman 2005). Secara umum, spiritualitas tempat kerja melibatkan pengembangan hubungan yang solid dengan rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan dan membina harmoni antara keyakinan inti seseorang dan nilai-nilai organisasi (Milliman et al. 2003). Con(Tobroni 2015)tohnya seperti meditasi di awal pertemuan, latihan spiritual karyawan saat sedang istirahat, berlatih sholat bersama karyawan, dan berdiskusi terbuka untuk menguji apakah tindakan perusahaan selaras dengan makna dan tujuan yang lebih tinggi (Dehaghi, Goodarzi, and Arazi 2012). Menerapkan spiritualitas di tempat kerja tidak terlepas dari kepemimpinan spiritual. Gaya kepemimpinan adalah bagian dari “spiritualitas di tempat kerja” untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keutuhan individu, dan hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja (Neal 2013). Spiritual leadership merupakan konsep kepemimpinan yang bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi melalui visi dan budaya perusahaan (Tobroni 2015). Kepemimpinan spiritual akan berusaha memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan dapat mencapai tujuan spiritualnya (Sapta et al. 2021). Upaya yang dilakukan antara lain menyemangati mereka, memberi mereka kepercayaan diri, dan memenuhi kebutuhan spiritual mereka. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga kepemimpinan spiritual berkontribusi dalam menciptakan spiritualitas dan kesejahteraan spiritual di tempat kerja (Fry et al. 2017). Penelitian yang dilakukan oleh (Afsar, Badir, and Kiani 2016) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut: H<sub>2</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas tempat kerja.

## **G. Spiritualitas Tempat Kerja dan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis individu dengan organisasi (Meyer and Allen 1984). Komitmen organisasi mencerminkan keselarasan antara tujuan karyawan dan

tujuan perusahaan (Gunastri, Handayani, & Astakoni 2019). Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: afektif, normatif, dan continuance (Meyer and Allen 1991). *Pertama*, komitmen afektif menjelaskan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Komitmen karyawan akan tumbuh ketika mendapatkan perlakuan yang adil dan penuh rasa hormat. *Kedua*, komitmen normatif muncul karena karyawan merasakan manfaat dari keberadaan organisasi, sehingga mereka berusaha untuk meningkatkan loyalitas karyawan. *Ketiga*, continuance commitment menyatakan bahwa karyawan cenderung memilih bertahan di organisasi karena takut kehilangan investasi dan pencapaian kerja keras. Berbagai komponen dapat menunjukkan hasil dan konsekuensi perilaku yang berbeda (Allen & Meyer, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002).

Salah satu faktor yang menentukan komitmen organisasi adalah spiritualitas tempat kerja. Komitmen organisasi karyawan meningkat ketika individu memiliki pengalaman spiritualitas tempat kerja yang baik (Garg 2020);(Rego and Cunha 2008) . Kegiatan spiritual yang penuh dengan kebaikan akan menciptakan emosi dan sikap individu yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Kehadiran spiritualitas yang intens dalam organisasi meningkatkan keterikatan psikologis karyawan dengan organisasi (Naseer et al. 2020). Spiritualitas tempat kerja memastikan bahwa karyawan membawa seluruh diri mereka (fisik, mental, emosional, dan spiritual) ke dalam organisasi. Keterlibatan menciptakan rasa loyalitas dan partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan organisasi, yang pada saat yang sama meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan (Rego dan Cunha, 2008). Karyawan akan menganggap diri mereka sebagai bagian dari keluarga organisasi untuk menciptakan kepedulian dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Itu membuat mereka lebih berkomitmen pada organisasi. Beberapa studi empiris mengungkapkan bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki hubungan positif dengan sikap individu, seperti keterikatan pekerjaan, kepuasan kerja, kinerja organisasi, dan komitmen organisasi (Ashmos and Duchon 2000b) ; (Gupta, Kumar, and Singh 2014) ; (Milliman et al. 2003); Pawar, 2009; (Rajappan et al. 2017). Spiritualitas tempat kerja yang lebih tinggi meningkatkan komitmen normatif dan afektif (Chawla and Guda 2010) ; (Fry 2003) ; (Nasina and Pin 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut: H3: Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## **H. Kepemimpinan Spiritual, Spiritualitas Tempat Kerja, dan komitmen organisasi**

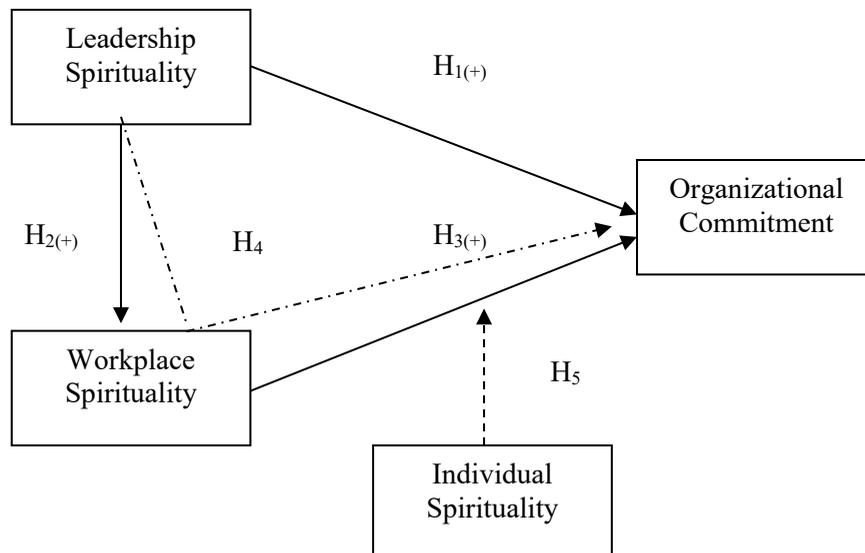
Berbagai model mediasi bisa dikembangkan dalam kaitannya dengan spiritualitas. Meminjam model yang dikembangkan oleh (Fry, Matherly, and Robert Ouimet 2010) bahwa

level level spiritual mencakup tiga level dimana salah satunya ada pada level individu. Kemudian model riset yang dikembangkan oleh (Utami et al. 2021) memberikan gambaran bahwa workplace spirituality mampu membangun mediasi antara *spiritual leadership* dengan *workplace spirituality*. Berdasarkan konsep dan kajian empiris sebelumnya maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut (H4): *workplace spirituality* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasi.

### I. Spiritualitas Tempat Kerja, Spiritualitas Individu dan komitmen organisasi

Karyawan memiliki kehidupan batin yang dipelihara dan dipupuk oleh pekerjaan bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas (Astakoni et al. 2021). Definisi tersebut, yang didasarkan pada tiga kebutuhan spiritual yang mendasar, berimplikasi pada bagaimana pemimpin dapat meningkatkan kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi dengan memelihara semangat dalam bekerja (Duchon dan Plowman 2005). Sesuai temuan dari riset Pawar (2009) dimana disarankan untuk melakukan perubahan penempatan konstruk *individual spirituality* sebagai variabel moderasi, maka berdasarkan konsep sebelumnya hipotesis yang diusulkan sebagai berikut (H5): *individual spirituality* mampu memoderasi secara signifikan hubungan antara *workplace spirituality* dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan paparan konsep dan beberapa kajian empiris yang berhasil diangkat, maka model kerangka berpikir penelitian yang diusulkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran Penelitian

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Populasi dan Sampel

Seluruh karyawan tetap Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar, PDAM Kabupaten Badung, PDAM Kabupaten Tabanan merupakan populasi penelitian. Jumlah karyawan masing-masing perusahaan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 1 berikut;

Tabel: 1 Jumlah Karyawan Masing-masing Perusahaan Daerah Air Minum

Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan(orang)
PAM Kota Denpasar	319
PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung	336
PDAM Kabupaten Tabanan	247
Total	902

Sumber : PDAM/PAM masing-masing Kabupaten/Kota tahun 2020

Sampel disesuaikan dengan proporsi jumlah karyawan tiap perusahaan yang kriterianya telah ditetapkan sebelumnya seperti karyawan yang bekerja minimal 5 tahun dan merupakan karyawan tetap perusahaan serta bersedia untuk mengisi kuisioner dan diwawancarai. Berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan maka diambil sejumlah 200 orang karyawan sebagai sampel penelitian berdasarkan pada proporsi masing-masing perusahaan sehingga didapat sampel PAM Kota Denpasar 55 orang responden, PDAM Kabupaten Badung sebanyak 74 orang responden, di PDAM Kabupaten Tabanan sebanyak 71 orang responden.

#### B. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel terikat (*Endogeneous Variable*) merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah komitmen organisasi (OC), spiritualitas tempat kerja (WPS), spiritualitas individu (IS). Sedangkan yang menjadi variabel eksogen adalah: kepemimpinan spiritual (LS). Definisi variable, indikator serta skala yang digunakan disajikan lewat tabel 2 berikut:

Tabel 2: Definisi variable, indikator serta skala pengukuran

Konstruk (Variabel)	Definisi Operasional	Dimensi dan Jumlah Indikator	Skala
Kepemimpinan spiritual (Leadership Spirituality,LS)	Proses kepemimpinan yang mengandung nilai-nilai dan sikap serta tindakan untuk meningkatkan semangat dan motivasi bawahan	Visi dengan 3 item indikator, <i>Hope</i> /harapan dengan 6 item indikator dan <i>Altruistic love</i> dengan 6 item indikator (Fry 2003 ;Pradnyana, Astakoni, dan Utami 2020),	Skala Semantic (1-7)
Spiritualitas tempat kerja ( <i>Workplace Spirituality,WPS</i> )	Suatu pengalaman yang memiliki nilai-nilai, kemampuan, tujuan dan makna dalam suatu komunitas	<i>Inner life</i> dengan 5 item indikator, <i>Meaningfull work</i> dengan dengan 6 item indikator, <i>Bellonging in the community</i> dengan 3 item indikator (Ashmos dan Duchon 2000b ; Utami et al. 2021)	Skala Semantic (1-7)
Spiritualitas individu ( <i>Individual spirituality, IS</i> )	Suatu pengalaman yang dimiliki setiap individu yang mengandung nilai-nilai untuk menemukan makna dan tujuan dalam hidup	<i>Individual spirituality</i> diukur dengan 9 item indikator (Delaney 2005)	Skala Semantic (1-7)
Komitmen organisasi (Organizational Commitment,OC)	Kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi yang didalamnya mengandung nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai	Komitmen sumber daya manusia didekati dengan 8 item indikator (Allen dan Meyer 1990 ; Utami et al. 2020)	Skala Semantic (1-7)

### C. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui instrument kuesioner, yaitu dengan menggunakan beberapa pertanyaan tertutup yang diberikan kepada karyawan perusahaan mengenai *leadership spirituality* (kepemimpinan spiritual), *workplace spirituality* (spiritual tempat kerja), *individual spirituality* (spiritual individu) dan komitmen organisasi

## D. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dipergunakan untuk menggambarkan/medeskripsikan karakteristik responden dan karakteristik jawaban responden terhadap indikator-indikator yang diangkat dari konstruk penelitian. Dalam studi ini pengolahan datanya menggunakan bantuan program SPSS ver 22.

### 2. Analisis Statistik Inferensial

#### a. Outlier Model (*Measurement Model*)

Evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Convergent validity* merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat refleksif. Suatu indikator dikatakan valid, jika *outer loading* > 0,50 (Ghozali and Latan 2012), *Discriminant Validity*, suatu variabel dikatakan valid, jika akar *AVE* ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Ghozali and Latan 2012), dan *AVE* lebih besar dari 0,50. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

#### b. Inner Model (Structural Model)

Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya: a) *R-Square* ( $R^2$ ), b) *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), dan c) *Goodness of Fit* (*GoF*). Melalui *R-Square* ( $R^2$ ) menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin dalam (Latan dan Ghozali 2012), nilai *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,33 model moderat, dan *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah. *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut (Ghozali 2013) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Nilai pengukuran berdasarkan *Goodness of Fit* (*GoF*) memiliki rentang nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit* (*GoF*)

menurut(Ghozali dan Latan 2012) , adalah sebagai berikut: 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*) (Ferdinand 2014;304)

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Penjabaran karakteristik responden dapat dijelaskan dari aspek jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja pada perusahaan masing-masing.

Tabel 3: Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin, Masa Kerja & Pendidikan Terakhir

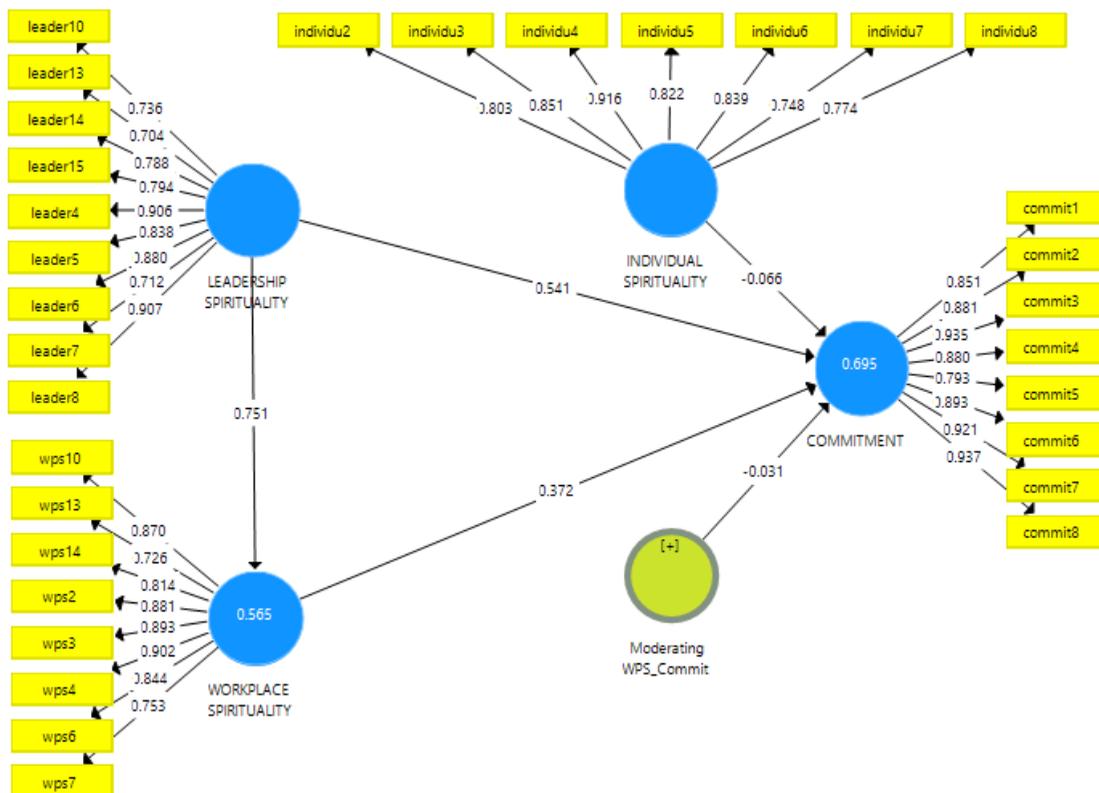
Jenis Kelamin	Lama Kerja (tahun)	Pendidikan Terakhir (dalam %)				Total (orang)(%)
		SMA/SMK	Diploma	Sarjana	PascaSarjana	
Laki	5-10	0	12	43	0	55
	11-15	2	6	24	1	33
	16-20	0	2	6	3	11
	21-25	0	0	2	1	3
	26-30	1	0	3	0	4
	>30	2	0	1	1	4
	Total Laki (Persentase total)	5 (4,50)	20 (18,20)	79 (71,80)	6 (5,50)	110 (100,00)
Perempuan	5-10	0	8	24	0	32
	11-15	0	7	30	4	41
	16-20	3	2	7	0	12
	21-25	1	0	2	0	3
	26-30	0	1	0	0	1
	>30	0	0	0	1	1
	Total Perempuan (Persentase)	4 (4,40)	18 (20,00)	63 (70,00)	5 (5,60)	90 (100,00)
Total	5-10	0	20	67	0	87
	11-15	2	13	54	5	74
	16-20	3	4	13	3	23
	21-25	1	0	4	1	6
	26-30	1	1	3	0	5
	>30	2	0	1	2	5
	Total (Persentase)	9 (4,50)	38 (19,00)	142 (71,00)	11 (5,50)	200 (100,00)

Bila diamati pada Tabel 3, bisa dijabarkan bahwa responden laki-laki tingkat pendidikannya paling rendah SMA/SMK (4,50%) dan mayoritas berpendidikan sarjana (S1) sebesar 71,80%. Untuk responden perempuan kondisinya hampir sama dengan responden laki-laki pendidikannya paling rendah SMA/SMK (4,40%) dan mayoritas berpendidikan sarjana (S1) sebesar 70,00%. Secara keseluruhan dilihat dari masa kerja baik gender laki-laki maupun perempuan mayoritas berada pada posisi 5-10 tahun dan 11- 5 tahun. Jadi responden yang diangkat dengan pendidikan mayoritas lulusan PT (Sarjana/S1) dan dengan sisa masa kerja yang masih relatif lama, sehingga pihak lembaga/organisasi saat ini memiliki SDM yang masih sangat potensial untuk dikembangkan.

## 2. Hasil Statistik Inferensial.

### a. Evaluasi Outer Model

Dalam mengevaluasi indikator-indikator variabel laten dari kelima variabel yang diangkat dalam studi ini, telah didapat hasil yang memenuhi ketentuan yang ada sebagai berikut Gambar 2 dan tabel 4 – 7:



Gambar 2: Uji model pengukuran

Berdasarkan ketentuan *convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari outler loading minimal 0,704 (diatas >0,50) dan nilai AVE minimal 0,657 (atau AVE > 0,50) Hasil perhitungan (Tabel 4) menunjukkan bahwa ouler loading semua indikator dari variable laten berada diatas 0,50 dan nilai nilai average variance extracted (AVE) (Tabel 5) diatas 0,5, sehingga syarat keduanya sudah terpenuhi sebagai indikator pengukur kontruk laten.

Tabel 4 Outer Loading Hasil Estimasi Model Pengukuran

Indikator Variabel	Komitmen organisasi (OC)	Spiritualitas individu (IS)	Kepemimpinan spiritual (SL)	Spiritualitas tempat kerja (WPS)
Commit1	0,851			
Commit2	0,881			
Commit3	0,935			
Commit4	0,880			
Commit5	0,793			
Commit6	0,893			
Commit7	0,821			
Commit8	0,937			
Individu2		0,803		
Individu3		0,851		
Individu4		0,916		
Individu5		0,822		
Individu6		0,839		
Individu7		0,748		
Individu8		0,774		
Leader10			0,736	
Leader13			0,704	
Leader14			0,788	
Leader15			0,794	
Leader4			0,906	
Leader5			0,838	
Leader6			0,880	
Leader7			0,712	
Leader8			0,907	
Wps10				0,870
Wps13				0,726
Wps14				0,814
Wps2				0,881
Wps3				0,893
Wps4				0,902
Wps6				0,844
Wps7				0,753

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. Hasil perhitungan tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai minimal 0,936 ( $> 0.70$ ) sehingga memenuhi syarat *reliable* berdasarkan criteria *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan lebih besar 0,70.

Tabel 5 Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Komitmen organisasi (OC)	0,961	0,967	0,788
Spiritualitas individu (IS)	0,921	0,936	0,678
Kepemimpinan spiritual (SL)	0,936	0,945	0,657
Spiritualitas tempat kerja (WPS)	0,938	0,949	0,702

Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Output *discriminant validity* ditunjukkan lewat HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*  $< 0,90$ ) sehingga dinyatakan valid. Output *discriminant validity* ditunjukkan lewat hasil pengolahan didapat untuk semua konstruk laten dibawah 0,90, sehingga memenuhi syarat *discriminant validity*.

Tabel 6. Discriminant Validity (HTMT) hasil estimasi pengukuran

Konstruk	Komitmen organisasi (OC)	Spiritualitas individu (IS)	Kepemimpinan spiritual (SL)	Spiritualitas tempat kerja (WPS)
Komitmen organisasi (OC)				
Spiritualitas individu (IS)	0,599	-	-	-
Kepemimpinan spiritual (SL)	0,805	0,782	-	-
Spiritualitas tempat kerja (WPS)	0,779	0,656	0,757	-

### Evaluasi Inner Model

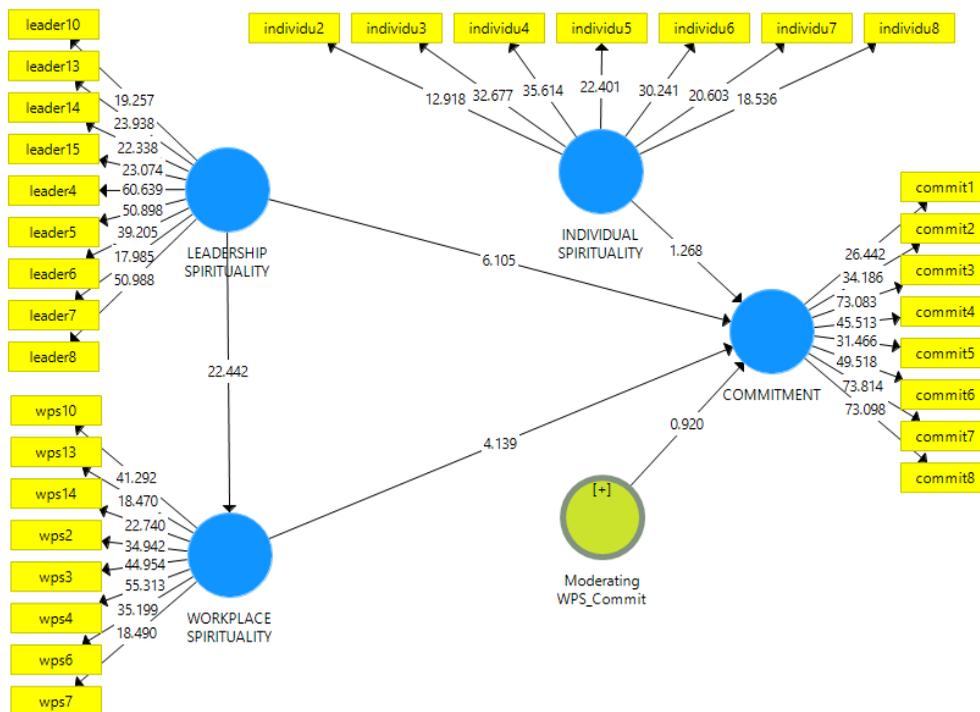
Uji Inner Model dipergunakan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan dengan alat analisis dilihat dari sisi R-Square ( $R^2$ ), *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit* (GoF).

Tabel 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Konstruk	R Square Adjusted)	<i>Q-Square Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ )	<i>Goodness of Fit</i> (GoF)
Komitmen organisasi (OC)	0,688	0,532	0,476
Spiritualitas tempat kerja (WPS)	0,563	0,386	0,489

Berdasarkan tabel 7, koefisien determinasi ( $R^2$ ) masing masing variable berada pada nilai cukup baik. Kemudian nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) secara keseluruhan didapat diatas 0,30 (kuat). Sedangkan *Goodness of Fit* (GoF) dari kontruk secara keseluruhan termasuk besar (*GoF large*). Jadi secara keseluruhan dengan alat analisis dilihat dari sisi R-Square ( $R^2$ ), *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit* (GoF) maka model yang ditawarkan secara keseluruhan dinyatakan baik.

Pengujian hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini dilakukan melalui proses resampling dengan metode *bootstraffing*. Gambar 3 dan tabel 8 juga tabel 9 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural dimana hasil yang diharapkan adalah Ho ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai t statistic > 1,96 untuk uji dengan *level of signifikan* 0,05).



Gambar 3. Hasil uji hipotesis melalui *bootstraffing*

Tabel 8. Uji Hipotesis

Hubungan Konstruk	Antar	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value)	Ket
SL → OC		0,541	0,546	0,091	5,935	0,000	Signifikan
SL → WPS		0,751	0,751	0,035	21.508	0,000	Signifikan
Mod WPS Commit → OC		-0,031	-0,030	0,035	0,884	0,377	Tidak Signifikan
WPS→OC		0,372	0,366	0,093	4,018	0,000	Signifikan

Tabel 9. Uji Hipotesis Intervening

Hubungan Konstruk	Antar	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value)	Ket
SL → WPS		0,279	0,274	0,069	4,054	0,000	Signifikan

## B. Pembahasan

Tabel 8 dan tabel 9 menunjukkan hasil perhitungan yang didapat baik adanya keterkaitan variable secara langsung model mediasi (intervening) dan moderasi yang diangkat sesuai gambar 1.

### 1. Kepemimpinan Spiritual dan Komitmen Organisasional

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,541 (positif) dengan nilai statistik\_t sebesar 5,935 ( $> 1,96$ ) atau nilai p\_value 0,000 ( $< 0,05$ ), maka itu berarti kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil studi ini mendukung temuan Fry dan Matherly (2006); Fry dan JR (2008) ; Mansor et al. (2013) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan spiritual merupakan prediktor komitmen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Fry & Matherly, 2006)

Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan. Jadi dengan demikian, keselarasan visi dan nilai antar individu dalam organisasi, tim yang

ditugaskan, dan keselarasan dengan tujuan organisasi (Arsawan et al. 2020). Pada akhirnya, kepemimpinan spiritual akan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi (Fry and Cohen 2009). Secara teoritis, kepemimpinan spiritual akan mengelola sumber daya secara holistik dengan mengintegrasikan empat unsur esensi keberadaan manusia: tubuh, hati, pikiran, dan jiwa. Juga, kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk memenuhi kebutuhan spiritual. Jadi dengan demikian, karyawan akan lebih merasakan makna hidup dan merasa lebih dipahami dan dihargai (Fry and Matherly 2006). Karyawan akan merasa memiliki komunitas, sehingga bersedia terlibat dalam iklim organisasi spiritual. Ada kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri secara aktif menumbuhkan keterikatan psikologis dengan organisasi. Inti terpenting karyawan menjadi lebih berkomitmen dan produktif (Djafri and Noordin 2017).

## 2. Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas tempat kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,751 (positif) dengan nilai statistik  $t$  sebesar 21,508 ( $> 1,96$ ) atau nilai  $p\_value$  0,000 ( $< 0,05$ ), maka itu berarti kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap spiritualitas tempat kerja. Hasil studi ini mendukung temuan Afsar, Badir, & Kiani (2016) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap spiritualitas tempat kerja. Berarti kepemimpinan spiritual mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan dapat mencapai tujuan spiritualnya (Sapta et al. 2021). Upaya yang dilakukan antara lain menyemangati mereka, memberi mereka kepercayaan diri, dan memenuhi kebutuhan spiritual mereka. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga kepemimpinan spiritual berkontribusi dalam menciptakan spiritualitas dan kesejahteraan spiritual di tempat kerja (Fry et al. 2017). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menerapkan spiritualitas di tempat kerja tidak terlepas dari peran kepemimpinan spiritual. Hasil ini disebabkan oleh beberapa cara, antara lain seorang pemimpin dengan karakteristik kepemimpinan spiritual akan mendorong dan membantu karyawan menemukan pekerjaan yang bermakna bagi diri sendiri, orang lain, dan masyarakat (Hudson 2014). Karakter ini akan memotivasi karyawan untuk memikirkan diri sendiri dan memperhatikan keseimbangan antara lingkungan alam dan sosial. Kepemimpinan spiritual akan fokus pada kebermaknaan pekerjaan, altruisme, kebersamaan, dan tujuan hidup yang lebih tinggi (Afsar, Badir, and Kiani 2016). Mereka akan membuat komunitas yang terdiri dari individu-individu dengan tradisi, nilai, dan

kepercayaan yang sama. Kegiatan tersebut menciptakan keharmonisan dalam lingkungan kerja. Jadi dengan demikian, kepemimpinan spiritual akan menciptakan spiritualitas tempat kerja.

### 3. Spiritualitas Tempat Kerja dan Komitmen Organisasi

Hipotesis 3 menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja 1 berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,372 (positif) dengan nilai statistik\_t sebesar 4,018 ( $> 1,96$ ) atau nilai p\_value 0,000 ( $< 0,05$ ), maka itu berarti spiritualitas tempat kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil studi ini mendukung temuan Ashmos & Duchon (2000b) ; Gupta, Kumar, dan Singh (2014) ; Milliman et al. (2003); Pawar, (2009); Rajappan et al. (2017), yang dalam studi empirisnya mengungkapkan bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki hubungan positif dengan sikap individu, seperti keterikatan pekerjaan, kepuasan kerja, kinerja organisasi, dan komitmen organisasi. Sejalan dengan temuan Chawla and Guda (2010) ; Fry (2003) ; Nasina & Pin (2011), dinyatakan spiritualitas tempat kerja yang lebih tinggi meningkatkan komitmen normatif dan afektif. Komitmen organisasi karyawan meningkat ketika individu memiliki pengalaman spiritualitas tempat kerja yang baik (Garg 2020);(Rego and Cunha 2008) . Kegiatan spiritual yang penuh dengan kebaikan akan menciptakan emosi dan sikap individu yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Kehadiran spiritualitas yang intens dalam organisasi meningkatkan keterikatan psikologis karyawan dengan organisasi (Naseer et al. 2020). Spiritualitas tempat kerja memastikan bahwa karyawan membawa seluruh diri mereka (fisik, mental, emosional, dan spiritual) ke dalam organisasi. Keterlibatan menciptakan rasa loyalitas dan partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan organisasi, yang pada saat yang sama meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan (Rego dan Cunha, 2008). Karyawan akan menganggap diri mereka sebagai bagian dari keluarga organisasi untuk menciptakan kepedulian dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Itu membuat mereka lebih berkomitmen pada organisasi.

### 4. Kepemimpinan spiritual, Spiritualitas Tempat Kerja dan Komitmen Organisasi

Hipotesis 4 menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja mampu mengintervening pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,279 (positif) dengan nilai statistik\_t sebesar 4,054 ( $> 1,96$ ) atau nilai p\_value 0,000 ( $< 0,05$ ), maka itu berarti spiritualitas tempat kerja mampu sebagai variabel intervening. Hasil studi ini mendukung temuan Utami et al. (2021) yang memberikan gambaran bahwa workplace spirituality mampu membangun mediasi antara *spiritual leadership* dengan

*workplace spirituality*. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa spiritualitas tempat kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja (Adnan, Bhatti, and Farooq 2020). Keberhasilan variabel spiritual tempat kerja sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam memfasilitasi gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja karyawan menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Sehebat apapun gaya kepemimpinan, jika lingkungan kerja yang kondusif tidak mendukung, gaya kepemimpinan ini tidak efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Jadi dengan demikian, hasil tes ini juga menyiratkan bahwa temuan ini mendukung teori kepemimpinan spiritual (Sapta et al. 2021). Hasil tes ini juga menegaskan pentingnya spiritualitas tempat kerja dalam organisasi. Spiritualitas tempat kerja menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, karyawan yang memiliki komunitas kerja yang baik akan menganggap lingkungan kerja sebagai bagian dari keluarga. Adanya keterikatan psikologis dan emosional ini akan meningkatkan komitmen organisasi. Jadi, karyawan tidak lagi memperhatikan figur pemimpin atau gaya kepemimpinan yang diterapkan selama lingkungan kerja telah memenuhi harapan karyawan.

#### 5. Spiritualitas Tempat Kerja, Spiritualitas Individu dan Komitmen Organisasi

Hipotesis 5 menyatakan bahwa spiritualitas individu mampu memoderasi pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,031 (negatif) dengan nilai statistik  $t$  sebesar 0,884 ( $< 1,96$ ) atau nilai  $p$ -value 0,377 ( $> 0,05$ ), maka itu berarti spiritualitas individu belum mampu sebagai variabel moderasi dalam kaitan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi. Sesuai yang disarankan Pawar (2009) untuk penempatan konstruk *individual spirituality* sebagai variabel moderasi dalam studi ini belum teruji. Nampaknya model seperti ini belum siap diaplikasikan di negara-negara timur yang memiliki budaya menteladani atasan sehingga model yang ditawarkan dicoba untuk dirubah urutan konstruksya dengan mengangkat *individual spirituality* sebagai variabel intervening dalam mengembangkan komitmen organisasi. Walau disisi lain Fry, Matherly dan Robert Ouimet (2010) memulai dengan *individual spirituality* sebagai sebagai anteseden *spiritual leadership*. Model yang dihipotesiskan diaplikasikan pada negara yang sudah sangat maju pemahaman tingkat spiritualnya dan pada perusahaan yang sudah sering kali mendapatkan penghargaan kelas dunia.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi model secara keseluruhan dilihat dari sisi  $R$ -Square ( $R^2$ ),  $Q$ -Square Predictive Relevance( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit* (GoF) maka model dinyatakan baik

Hipotesis 1, kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritualitas tempat kerja dapat diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima

Hipotesis 4 menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja mampu mengintervening pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan spiritualitas tempat kerja mampu sebagai variabel intervening

Hipotesis 5 menunjukkan spiritualitas individu belum mampu sebagai variabel moderasi dalam kaitan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi.

### B. Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

Secara umum, perusahaan daerah air minum sebaiknya mulai menerapkan secara perlahan model-model kepemimpinan yang berbasis spiritual karena dapat meningkatkan komitmen organisasi khususnya dalam hal rasa bangga karyawan menjadi bagian dari perusahaan, dengan mengenalkan model-model pendekatan spiritual individu, kelompok dan organisasi.

Untuk penelitian berikutnya disarankan bisa menggunakan model lain seperti mengangkat gender sebagai variabel moderasi maupun menambah variable endogen selain komitmen, karena penelitian ini hanya menggunakan empat konstruk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, Nosheen, Omar Khalid Bhatti, and Waqas Farooq. 2020. "Relating Ethical Leadership with Work Engagement: How Workplace Spirituality Mediates?" *Cogent Business and Management* 7 (1): 1–27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>.
- Afsar, Bilal, Yuosre Badir, and Umar Safdar Kiani. 2016. "Linking Spiritual Leadership and Employee pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion." *Journal of Environmental Psychology* 45 (December): 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook Of Human Resources Management Practice*. Edisi Kese. London: Cambridge University Press.
- Arsawan, I. Wayan Edi, Viktor Koval, Ismi Rajjani, Ni Wayan Rustiarini, Wayan Gede Supartha, and Ni Putu Santi Suryantini. 2020. "Leveraging Knowledge Sharing and Innovation Culture into SMEs Sustainable Competitive Advantage." *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>.
- Ashmos, Donde P., and Dennis Duchon. 2000a. "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure." *Journal of Management Inquiry* 9 (2): 134–144.
- . 2000b. "Spirituality at Work A Conceptualization and Measure." *Journal of Management Inquiry*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105649260092008?journalCode=jmia%0D>.
- Astakoni, I Made Purba, Ida Bagus Swaputra, Ni Made Gunastri, and Nii Made Satya Utami. 2019. "Variabel Anteseden Organizational Ciotizenship Behavior ( Studi Empiris Pada Kantor Notaris Dan PPAT Di Kabupaten Bangli )." *Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata* 14 (2): 95–113.
- Astakoni, I Made Purba, I Wayan Wardita, Ni Made Gunastri, Ni Made, Satya Utami, and I Nyoman. 2021. "Variabel Anteseden Komitmen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berbasis Spirituality." *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)* 20 (1): 55–71.

- Chawla, Vaibhav, and Sridhar Guda. 2010. "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment: An Exploratory Study among Sales Professionals." *Journal of Human Values* 16 (2): 157–167. <https://doi.org/10.1177/097168581001600203>.
- Cregard, Anna. 2009. "Investigating the Risks of Spiritual Leadership." *Nonprofit Management and Leadership* 20 (4): 83–96. <https://doi.org/10.1002/nml>.
- Dehaghi, Morteza Raei, Masoud Goodarzi, and Zahra Karimi Arazi. 2012. "The Effect of Spiritual Values on Employees' Organizational Commitment and Its Models." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62: 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.025>.
- Delaney, Colleen. 2005. "The Spirituality Scale: Development and Psychometric Testing of a Holistic Instrument to Assess the Human Spiritual Dimension." *Journal of Holistic Nursing* 23 (2): 145–167. <https://doi.org/10.1177/0898010105276180>.
- Djafri, Fares, and Kamaruzaman Noordin. 2017. "The Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment: A Case Study of Takaful Agents in Malaysia." *Humanomics* 33 (3): 384–396. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0018>.
- Duchon, Dennis, and Donde Ashmos Plowman. 2005. "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance." *Leadership Quarterly* 16 (5): 807–833. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Desertasi Doktor*. 5th ed. Semarang: BP Undip Press.
- Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *Leadership Quarterly* 14 (6): 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Fry, Louis W., and Melanie P. Cohen. 2009. "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures." *Journal of Business Ethics* 84 (SUPPL. 2): 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>.
- Fry, Louis W., Sean T. Hannah, Michael Noel, and Fred O. Walumbwa. 2011. "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance." *Leadership Quarterly* 22 (2): 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>.

- Fry, Louis W., John R. Latham, Sharon K. Clinebell, and Keiko Krahnke. 2017. "Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients." *Journal of Management, Spirituality and Religion* 14 (1): 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>.
- Fry, Louis W., Laura L. Matherly, and J. Robert Ouimet. 2010. "The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The Case of the Cordon Bleu Tomasso Corporation." *Journal of Management, Spirituality and Religion* 7 (4): 283–314. <https://doi.org/10.1080/14766086.2010.524983>.
- Fry, Louis W., Steve Vitucci, and Marie Cedillo. 2005. "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline." *Leadership Quarterly* 16 (5): 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>.
- Fry, Louis W, and John W Slocum JR. 2008. "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership." *Organizational Dynamics* 37 (1): 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>.
- Fry, Louis W, and Laura L Matherly. 2006. "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study." *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 9752: 325–336. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_31).
- Garg, Naval. 2020. "Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour." *Global Business Review* 21 (3): 834–849. <https://doi.org/10.1177/0972150918778983>.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2012. *Partial Least Square, Konsep-Teknik Dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, J>M Ivancevich, J.H Donnely, and Konopaske. 2009. *Organization Behavior, Structure, Process*. 13th ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Gunastri, Ni Made, A.A. Istri Ratna Eka Handayani, and I Made Purba Astakoni. 2019. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar)." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 14 (3): 82–95. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p22>.

- Gupta, Manu, Vinod Kumar, and Mandeep Singh. 2014. "Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India)." *Journal of Business Ethics* 122 (1): 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-1765>.
- Hakim, Abdul, and Azlimin. 2015. "Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership Dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality Dengan Moderating Individual Spirituality." *Unissula* 2 (1): 344–356. <https://media.neliti.com/media/publications/169794-ID-model-peningkatan-komitmen-sumber-daya-m.pdf>.
- Hasan. 2010. "Spiritualitas Dalam Perilaku Organisasi." *Dinamika Ekonomi Dan Bisnis* 7 (1): 1–12.
- Hodge, David R. 2001. "Spiritual Assessment: A Review of Major Qualitative Methods and a New Framework for Assessing Spirituality." *Social Work* 46 (3): 203–214. <https://doi.org/10.1093/sw/46.3.203>.
- Hudson, Richard. 2014. "The Question of Theoretical Foundations for the Spirituality at Work Movement." *Journal of Management, Spirituality and Religion* 11 (1): 27–44. <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801031>.
- Karakas, Fahri. 2010. "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review." *Journal of Business Ethics* 94 (1): 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>.
- Ke, Jianglin, Fengju Zhang, Xiaocen Yan, and Ya Fu. 2017. "The Effect of University Teachers' Workplace Spirituality on Employee Engagement: Professional Commitment as Mediator." *Creative Education* 8 (13): 2147–2154. <https://doi.org/10.4236/ce.2017.813145>.
- Kinjerski, Val M, and Berna J Skrypnek. 2004. "Defining Sprit at Work: Finding Common Ground." *Journal of Organizational Change Management* 17 (1): 26–42.
- Klenke, Karin. 2003. "The 'S' Factor In Leadership Education, Practice, And Research." *Journal Of Education Fo Business*, 56–64.
- Kolodinsky, Robert W., Robert A. Giacalone, and Carole L. Jurkiewicz. 2008. "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality." *Journal of Business Ethics* 81: 465–480. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>.
- Latan, Hengky, and Imam Ghozali. 2012. *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi SmartPLS 2.0 Untuk Penelitian Empiris*. Edited by Harto Prayogo P. Semarang: Badan Penerbit Univ Diponogoro.

- Luthans, Fred. 2009a. *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- . 2009b. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepu. Yogyakarta: Andi.
- Mansor, Norudin, Ahmad Haziq Ismail, Mohd Afifie Mohd. Alwi, and Nurhani Anwar. 2013. "Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Malaysians' Oil and Gas Industry." *Asian Social Science* 9 (7): 179–91. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p179>.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1984. "Testing The 'side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations." *Journal of Applied Psychology* 69 (3): 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>.
- Meyer, John P, and Natalie J. Allen. 1991. "A Three Component Conceptualization Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1 (1): 1–89.
- Milliman, John, Andrew J, Czaplewski, and Jeffery Ferguson. 2003. "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment." *Journal of Organizational Change Management* 16 (4): 426–47. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porters, L. W. 1982. *Employee-Organization Linka Ges : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Moxley, Russ S. 2000. "Leadership & Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations." *The Academy of Management Executive* 14 (2): 128–130. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3819314>.
- Mukaromah, Siti Maulidatul. 2018. "Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership) Guru Sekolah Dasar Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik." *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 4 (1): 63. <https://doi.org/10.32332/elementary.v4i1.1029>.
- Naseer, Saima, Fauzia Syed, Shazia Nauman, Tasneem Fatima, Ifrah Jameel, and Namra Riaz. 2020. "Understanding How Leaders' Humility Promotes Followers' Emotions and Ethical Behaviors: Workplace Spirituality as a Mediator." *Journal of Positive Psychology* 15 (3): 407–419. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1615103>.
- Nasina, Mat Desa, and Doris Koh Pin Pin. 2011. "The Workplace Spirituality and Affective Commitment Among Auditors in Big Four Public Accounting Firms: Does It Matter?" *Journal of Global Management* 2 (2): 216–226. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67028890&site=ehost-live>.

- Neal, Judi. 2013. "Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice." *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*, 761–769. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1>.
- Neil, Judith A. 1997. "Spirituality In Management Education: A Guide To Resources." *Journal of Management Education* 21 (1): 121–139.
- Pawar, Badrinarayan Shankar. 2009. "Individual Spirituality, Workplace Spirituality and Work Attitudes: An Empirical Test of Direct and Interaction Effects." *Leadership and Organization Development Journal* 30 (8): 759–777. <https://doi.org/10.1108/01437730911003911>.
- . 2013. "Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality." *Journal of Business Ethics* 122: 439–452.
- Pradnyana, I G.G Oka, I Made Purba Astakoni, and Ni Made Satya Utami. 2020. "Komitmen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berbasis Kepemimpinan Spiritual Melalui Spiritualitas Di Tempat Kerja." *Widya Manajemen* 2 (2): 27–42. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i2.877>.
- Rajappan, Smitha, Rohini S. Nair, Kirupa Priyadarshini M, and V. Sivakumar. 2017. "Exploring the Effect of Workplace Spirituality on Job Embeddedness among Higher Secondary School Teachers in Ernakulam District." *Cogent Business and Management* 4 (1): 1–9. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1334419>.
- Reave, Laura. 2005. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness." *Leadership Quarterly* 16 (5): 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>.
- Rego, Arménio, and Miguel Pina E Cunha. 2008. "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study." *Journal of Organizational Change Management* 21 (1): 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>.
- Sapta, I. Ketut Setia, Ni Wayan Rustiarini, I. Gusti Agung Eka Teja Kusuma, and I. Made Purba Astakoni. 2021. "Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality." *Cogent Business and Management* 8 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>.
- Sopiah. 2008a. *Prilaku Organisasional*. 1sted. Yogyakarta: PT Andi.
- . 2008b. *Prilaku Organisasional*. Edited by Sigit Suyantoro. 1sted. Yogyakarta: PT Andi.

- Sunarso1, Riska Fii Ahsani, and Dorothea Ririn Indriastuti. 2019. "Pengaruh Spiritual Di Tempat Kerja Pada Perilaku Kewargaan Organisasional Pekerja Sektor Formal Kota Surakarta." *Research Fair Unisri* 3 (1): 196–203.
- Tobroni. 2015. "Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia." *British Journal of Education* 3 (11): 40–53.
- Utami, Ni Made Satya. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Kantor Cabang Ubung Denpasar." In *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian*, 15–35. Denpasar: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Handayani Denpasar.
- . 2020. "Peran Gender Sebagai Variabel Moderasi Pada Model Komitmen Organisasional Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan." *E-Jurnal Binawakya* 14 (12): 3551–3568.
- Utami, Ni Made Satya, and I Made Purba Astakoni. 2020. "Peran Gender Sebagai Group Pada Kepemimpinan Path Goal Dan Motivasi Sebagai Determinan Kinerja Guru." *Widya Manajemen* 2 (1): 36–46. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1.548>.
- UTAMI, Ni Made Satya, I. Ketut Setia SAPTA, Yenny VERAWATI, and I. Made Purba ASTAKONI. 2021. "Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8 (1): 507–517. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.507>.
- Yogatama, Leo Agung Manggala, and Nilam Widyarini. 2015. "Kajian Spiritualitas Di Tempat Kerja Pada Konteks Organisasi Bisnis." *Jurnal Psikologi* 42 (1): 1–14. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6939>.