J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.4, No.2, Februari 2025

Peran *Transformational Leadership* dalam Memoderasi Pengaruh *Quality of Worklife* dan *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Pegawai

Wikarno
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang
E-mail: wikarnohasan@gmail.com

Article History:
Received: 15 Desember 2024
Revised: 11 Januari 2025
Accepted: 15 Januari 2025

Keywords: *Quality of Worklife, Workplace Spirituality, Transformational Leadership, Employee Performance.*

Abstract: *This study examines the influence of quality of worklife and workplace spirituality on employee performance, as well as the role of transformational leadership as a moderating variable at the Bank Indonesia Representative Office in East Kalimantan Province. The research employs a census method with 48 respondents and is analyzed using SmartPLS 4.0. The results show that workplace spirituality has a positive and significant effect on employee performance. This concept, which includes a sense of community, value alignment, contribution, workplace serenity, and opportunities for spiritual life, effectively enhances employee performance. In contrast, quality of worklife, encompassing fair compensation, a safe work environment, capacity development, and social relationships, does not influence employee performance, highlighting the need for more effective quality of worklife development. Moreover, transformational leadership does not strengthen the relationship between these variables and employee performance. In a highly structural and formal organizational context, where spiritual values are well-internalized, transformational leadership—characterized by intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation, and idealized influence—fails to significantly enhance performance. This study emphasizes the critical role of workplace spirituality in improving employee performance, surpassing the impacts of quality of worklife and transformational leadership.*

PENDAHULUAN

Bank Sentral Republik Indonesia (BI) saat ini sedang dalam masa transformasi budaya kerja secara terstruktur, terukur, dan masif disemua sektor. *Framework* budaya kerja Bank Indonesia berlandaskan kepada nilai-nilai strategis (NNS) BI antara lain *trust & integrity, professionalism, excellence, public interest, dan coordination & teamwork*. Budaya kerja tersebut disalurkan melalui 9 program *Employee Value Proposition* (EVP) "Aku" Bangga BI Bermakna (AB3), dengan

4 pilar budaya kerja yaitu, BI Inovasi, BI Prestasi, BI Digital, dan BI Spiritual. Pilar BI Spiritual merupakan pilar utama yang menopang 3 pilar lainnya untuk mencapai tujuan utama *framework* budaya kerja Bank Indonesia yaitu menghasilkan SDM yang memiliki kepempimpinan professional, digital, dan spiritual.

Kinerja Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur dinilai berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengindikasikan berhasil atau tidaknya satuan kerja dalam menunjang pencapaian sasaran strategis. Pengukuran kinerja diukur dengan melakukan perbandingan antara target dalam setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan realisasinya. Selanjutnya setiap IKU diturunkan menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI) pada masing-masing pegawai sesuai dengan pangkat dan jabatannya. IKI setiap pegawai tersebut akan menjadi pengukuran dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Pegawai dengan nilai kinerja > 3,00 dikategorikan sebagai pegawai memiliki kinerja di atas standar. Pegawai dengan nilai kinerja = 3,00 dikategorikan sebagai pegawai dengan kinerja sesuai standar. Sementara pegawai dengan nilai kinerja < 3,00 dikategorikan sebagai pegawai dengan kinerja belum memenuhi standar. Dalam mencapai kinerja yang maksimal, diperlukan berbagai macam strategi yang salah satunya adalah memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai (*quality of worklife*), *quality of worklife* yang baik mencakup lingkungan kerja yang aman dan nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Selain itu juga memperhatikan bagaimana spiritualitas ditempat kerja (*workplace spirituality*) dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yang didasarkan pada konsep bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. *Workplace spirituality* melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap nilai-nilai individu, koneksi yang lebih dalam dengan pekerjaan, serta rasa kebersamaan di tempat kerja.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana organisasi memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai tersebut. Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Worklife*) adalah kombinasi dari strategi, prosedur, dan suasana yang berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan atau kualitas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Nazir et al., 2011). *Quality of worklife* pada dasarnya adalah alat untuk memperbaiki kondisi kerja dari sudut pandang karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi terutama dari sudut pandang pemberi kerja (Permarupan et al., 2013).

Peningkatan *quality of worklife* berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi (Dhanraj et al., 2014). Oleh karena itu, dengan memperbaiki dan meningkatkan *quality of worklife*, Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif, yang pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) dianggap sebagai konsep yang sangat filosofis dan bersifat pribadi (Milliman et al., 2003). *Workplace spirituality* mencerminkan tujuan hidup seseorang, kualitas hubungan dengan rekan kerja dan orang lain yang terlibat di tempat kerja, serta keselarasan antara keyakinan pribadi dan nilai-nilai organisasi kerja (Iqbal et al., 2016). *Workplace spirituality* mengakui bahwa individu memiliki batin yang berkembang melalui pekerjaan yang bermakna dalam komunitas (Ashmos et al., 2000).

Peningkatan w*orkplace spirituality* mencerminkan pengalaman pegawai yang didasarkan pada pekerjaan yang bermakna, hubungan antar pegawai, solidaritas, dan kesempurnaan di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Kehadiran *workplace spirituality* diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, humanis, dan positif, sehingga pegawai menjadi lebih kreatif dan bersemangat dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka

(Fanggidae et al., 2019).

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional menggunakan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk mendorong karyawan melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama (Bass & Avolio, 1994). Dalam konteks ini, karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka karena mereka melihat makna dan tujuan yang lebih besar dalam tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Judge & Piccolo, 2004).

Penelitian telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kreatifitas, dan pembelajaran terus-menerus, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi (Wang et al., 2011).

Meskipun telah ada banyak penelitian tentang pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kekosongan dalam memahami peran moderasi *transformational leadership* di antara variabel-variabel ini. Beberapa penelitian telah mengindikasikan bahwa *quality of worklife* dan *workplace spirituality* memiliki dampak positif pada kinerja pegawai (Danish et al., 2019; Milliman et al., 2003), tetapi hanya sedikit yang mengeksplorasi bagaimana *transformational leadership* dapat mempengaruhi hubungan ini.

Penelitian dalam konteks spesifik seperti di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur, juga belum banyak dilakukan sehingga memberikan peluang untuk mengisi kekosongan ini. Meskipun *quality of worklife* dan *workplace spirituality* telah diakui sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hsu & Kernohan, 2006; Rego & Cunha, 2008), dampak *transformational leadership* dalam memperkuat atau memperlemah hubungan ini belum cukup diteliti.

Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana peran *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *quality of worklife*, *workplace spirituality*, dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan latar belakang, *research gap*, dan fenomena gap yang telah diurasikan di atas, maka peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara variable independen *Quality of Worklife*, dan *Workplace Spirituality*, terhadap variable dependen kinerja pegawai dengan *Transformational Leadership* sebagai variable moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variable independen dan dependen. Untuk itu maka penulis melakukan penelitian dengan judul **"Peran *Transformational Leadership* Dalam Memoderasi Pengaruh *Quality of Worklife* dan *Workplace Spirituality* Terhadap Kinerja Pegawai"**.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan umumnya didefinisikan sebagai tingkat produktivitas yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat melakukan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Menurut (Jiang, et.al., 2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menggambarkan kemampuan dan kapabilitas masing-masing individu karyawan dalam sebuah perusahaan. Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain adalah, 1) Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. 2) Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat

ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada. 5) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan (Hadari dalam Elizar et al., 2018).

Quality of Worklife

Quality of worklife (QWL) adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui perbaikan kondisi kerja dan pengalaman di tempat kerja. Menurut Šverko & Galić (2014), *quality of worklife* mencakup persepsi sejauh mana karyawan dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka melalui aktivitas di tempat kerja dan pengalaman dalam organisasi. Umar et al. (2011) juga menjelaskan peran *quality of worklife* yang lebih luas sebagai kombinasi dari strategi, prosedur, dan suasana yang terkait dengan tempat kerja, yang secara bersama-sama meningkatkan dan mempertahankan kepuasan karyawan dengan mengarahkan dan memperbaiki kondisi kerja bagi karyawan dalam organisasi. Menurut Timossi (2008) dalam penelitiannya yang mengadaptasi model Walton (1975), *quality of worklife* (QWL) adalah konsep yang menekankan pentingnya kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. *quality of worklife* mencakup delapan indikator utama: (1) kompensasi yang adil dan memadai, (2) lingkungan kerja yang aman dan sehat, (3) pengembangan kapasitas manusia, (4) pertumbuhan dan keamanan, (5) integrasi sosial di tempat kerja, (6) konstitusionalisme, (7) ruang hidup total, dan (8) relevansi sosial.

Workplace Spirituality

Nilai-nilai moral yang dipraktikkan secara konsisten dapat berkembang menjadi kebajikan. Individu yang memiliki integritas spiritual memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Harrington et al. (2001) menemukan bahwa semakin selaras nilai-nilai dan aspirasi spiritual karyawan dengan organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan menemukan makna sejati dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, spiritualitas dan komponen-komponennya perlu dipahami dengan lebih mendalam, sehingga perusahaan dapat mengadopsi kebijakan dan strategi yang memperkuat aspek spiritual karyawannya. *Workplace spirituality* adalah konsep yang merujuk pada upaya dan keinginan karyawan untuk menghidupi nilai-nilai spiritual mereka secara lebih penuh di tempat kerja, dengan dukungan organisasi untuk pertumbuhan spiritual mereka (Nwanzu et al., 2021). Indikator dari *workplace spirituality* berdasarkan model Rego dan Cunha (2008) mencakup lima dimensi utama yaitu, (1) rasa kebersamaan dalam tim, (2) keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu, (3) kontribusi pada komunitas, (4) rasa kenikmatan dalam pekerjaan, dan (5) kesempatan untuk pengembangan spiritual.

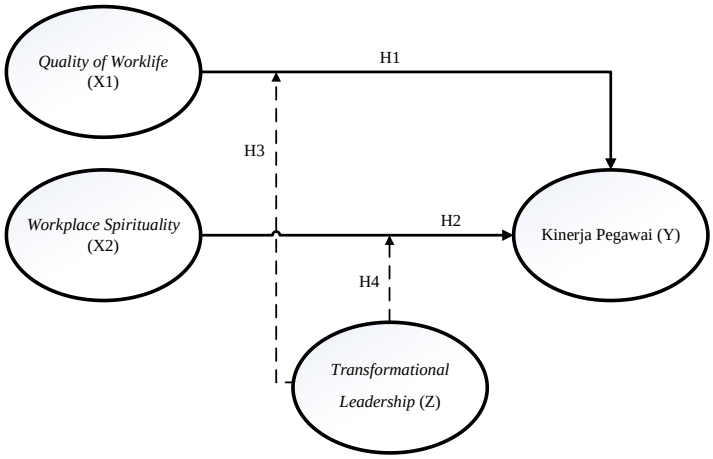
Transformational Leadership

Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpin yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlihat dan/atau bagi

seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi (Denny Setiawan dalam Sulastri, 2015). Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua golongan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti merubah satu ke bentuk yang lain (Bass dalam Sazly, 2019). Sehingga diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Dimensi *transformational leadership* menurut Bass dalam (Sazly, 2019) mengemukakan terdapat 4 dimensi yang dikenal dengan konsep *"4I"* pada tahun 1994 yaitu *Idealized Influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. *Inspirational Motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. *Intellectual Stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya. *Individualized Consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Model Empirik

Pada peneitian ini, model empirik akan memberikan gambaran mengenai pengaruh *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh moderasi variable *transformational leadership* terhadap hubungan antara *quality of worklife*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas fungsi masing-masing variabel yang akan diteliti.



Gambar 1. Model Empirik

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini meneliti pengaruh *quality of worklife*, *workplace spirituality*, dan *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu jenis penelitian ini merupakan *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel serta membuktikan hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan. Menurut Sugiyono (2015) *explanatory research* adalah jenis penelitian yang menjelaskan letak variabel yang diteliti dan hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini akan menjelaskan

seberapa besar hubungan kausal atau sebab-akibat antara variabel independen dengan variabel dependen yaitu *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai dan *transformational leadership* sebagai variabel moderasi.

Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk membuat kesimpulan penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kuantitatif, termasuk pengumpulan data dari partisipan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada mereka dan disediakan oleh peneliti.

Responden diberikan alternatif tanggapan dengan menggunakan jenis skala sikap tunggal, yaitu skala Likert. Tujuan dari skala sikap adalah untuk memberikan skor numerik pada setiap indikasi variabel yang diteliti. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa skala Likert merupakan skala yang hasilnya diperoleh dengan cara menjumlahkan respon dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan indikator-indikator variabel penelitian. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini memakai lima titik respon yang diwakili dengan angka 1-5, dengan angka 1 mewakili sangat tidak setuju dan angka 5 mewakili sangat setuju. Cara pengumpulan data tersebut dilakukan dengan prosedur:

1. responden diberi kuesioner berupa *link form kuesioner* yang dapat diakses melalui *smartphone* atau laptop
2. Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca
3. setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisa dan disimpulkan.

Metode perhitungan data dengan menggunakan skala likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu:

1. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai = 1
2. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai = 2
3. Untuk jawaban netral (N) diberi nilai = 3
4. Untuk jawaban setuju (S) diberi nilai = 4
5. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan saat mengisi kuesioner, tanggapan responden dirangkum dan dianalisis untuk menemukan penjelasan disetiap variabel. Survei responden didasarkan pada kriteria berikut:

1. Skor penilaian terendah berada pada angka 1
2. Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
3. Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = (5-1) / 3 = 1,33.

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,33 = Rendah
2. 2,34 – 3,67 = Sedang
3. 3,68 – 5,00 = Tinggi

Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur yang berjumlah 48

Pegawai per tanggal 1 September 2024.

Metode Sensus akan digunakan dalam penelitian ini, metode sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan infromasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008).

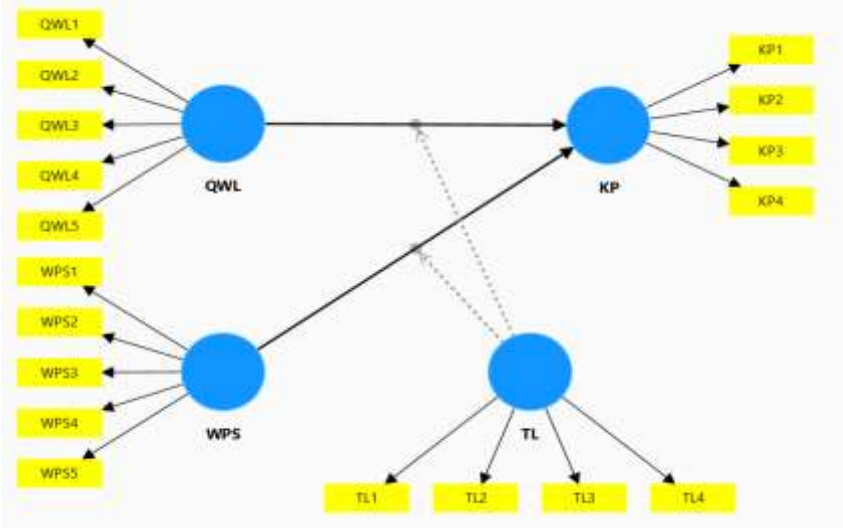
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Analisis data dan pengujian model penelitian ini menggunakan Smart PLS 4. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *inner model* yang digunakan uji kualitas atau pengujian hipotesis.

Outer Model

Pengujian model pengukuran atau disebut *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten dengan cara uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas diskriminan diukur dengan melihat kriteria *Fornell-Larcker* (*discriminant validity*) dan *HTMT* (*heterotraitmonotrait ratio of correlation*). Uji kevalidan data penelitian dengan menggunakan *outer loading* dan *AVE* (*convergent validity*) serta uji reliabilitas menguji keabsahan data dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*.



Gambar 2. Estimasi Model

Tahapan awal sebelum pengujian *outer model* adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada gambar 2. Pengujian model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan realibitas.

1. **Validitas Diskriminan**

   Discriminant validity perlu dilakukan untuk menguji sejauh mana konstruk penelitian benar-benar berbeda dari konstruk lain sesuai dengan standar empiris. Uji validitas pada penelitian ini diukur dengan *Fornell-Larcker matrix*. *Fornell-Larkcer*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas deskriminan jika nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut (Hair et al., 2019).

Tabel 1. Hasil *Fornell-Larcker*

Variabel	*Quality of Worklife*	*Workplace Spirituality*	*Transformational Leadership*	Kinerja Pegawai
Quality of Worklife	0,870			
Workplace Spirituality	0,827	0,886		
Transformational Leadership	0,806	0,884	0,947	
Kinerja Pegawai	0,726	0,841	0,817	0,928

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini telah valid.

2. Validitas Konvergen

Nilai AVE dan outer loading menunjukkan validitas konvergen. Jika nilai outer loading >0,70 dan nilai AVE >0,50 maka model dianggap sempurna (Hair et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk dapat diandalkan.

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	*Outer Loadings* >0,70	*AVE* >0,50
Quality of Worklife	QWL1	0,858	**0,757**
	QWL2	0,931	
	QWL3	0,783	
	QWL4	0,900	
	QWL5	0,871	
Workplace Spirituality	WPS1	0,881	**0,785**
	WPS2	0,861	
	WPS3	0,883	
	WPS4	0,922	
	WPS5	0,881	
Transformational Leadership	TL1	0,964	**0,897**
	TL2	0,939	
	TL3	0,958	
	TL4	0,928	
Kinerja Pegawai	KP1	0,893	**0,861**
	KP2	0,953	
	KP3	0,947	
	KP4	0,917	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dilihat dari hasil *outer loading* dan *AVE* menunjukkan bahwa masing masing indikator dari setiap variabel memiliki nilai *outer loading* >0,70 dan nilai *AVE* >0,50 sehingga dapat dinyatakan valid.

3. Uji Reliabilitas

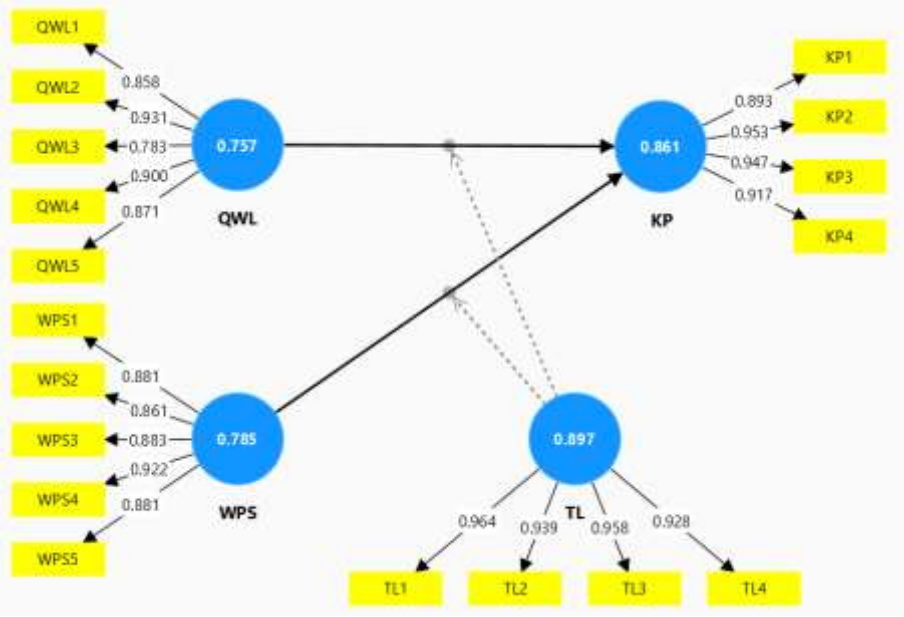
Internal consistency reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Realibility*. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Hasil Internal Consistency Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's alpha* >0,70	*Composite reliability (rho_a)* >0,70
Quality of Worklife	0,919	0,932
Workplace Spirituality	0,931	0,932
Transformational Leadership	0,962	0,963
Kinerja Pegawai	0,946	0,947

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel dalam pengujian reliabilitas memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0,70. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan raliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.



Gambar 3. Evaluasi Model

Hasil gambar 3 yaitu evaluasi model *PLS Algorithm*, menunjukkan bahwa uji validitas dan uji reliabilitas pada indikator dan variabel sudah memenuhi kriteria. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid dan reliabel, sehingga bisa diteruskan untuk menguji *inner model*.

Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-square*), *effect size* (*F-square*), *Predictive Relevance* (*Q-square*), dan Model Fit.

1. Uji Koefisien Determinasi (*R-square*)

Uji Koefisien Determinasi (*R-square*) digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas,

sebaliknya nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya bahwa variabel independen dapat hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen (Hair et al., 2019). Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R-square	***R-square adjusted***
Kinerja Pegawai (Y1)	0,737	0,706

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,737. Hal ini berarti variabel *quality of worklife* dan *workplace spirituality* mampu menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 73,7%, sedangkan sisanya sebesar 26,3% variasi variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai *R-square* yang tinggi, mengindikasikan jika model struktural tersebut sudah baik.

2. Uji Effect Size (F-square)

Perubahan R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive yang diukur melalui *Effect Size* (*F-square*). Interpretasi nilai *F-Square* yaitu 0.02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh sedang, dan 0,35 memiliki pengaruh besar (Hair et al., 2019). Hasil perhitungan nilai *F-square* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji *Effect Size*

Pengaruh Antar Variabel	**Nilai *F-square***	**Pengaruh**
QWL -> KP	0,000	Kecil
WPS -> KP	0,136	Kecil
TL -> KP	0,083	Kecil
TL * QWL -> KP	0,004	Kecil
TL * WPS -> KP	0,001	Kecil

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

3. Uji Predictive Relevance (Q-square)

Cross-validated Redudancy (*Q-Square*) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai *Q-Square* >0 menunjukan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan *Q-Square* <0 menunjukan bahwa model kurang *predictive relevance* (Hair et al., 2019). Hasil uji *predictive relevance* pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance.*

Tabel 6. Hasil Uji *Predictive Relevance*

	Q-square
Kinerja Pegawai (Y1)	0,439

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4. Model Fit (NFI)

Model Fit menunjukkan seberapa baik model dalam penelitian ini. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan model fit.

Tabel 7. Hasil Model Fit

	Saturated model	*Estimated model*
SRMR	0,067	0,067
d_ULS	0,769	0,768
d_G	1,538	1,539
Chi-square	321.577	321.403
NFI	0,744	0,744

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 7 nilai *NFI* sebesar 0,744 atau 74,4% model dikatakan sudah fit pada *saturated model* dan *NFI* sebesar 0,744 atau 74,4% model dikatakan fit pada *estimated model*. Masing-masing sudah diatas 50% dan dikatakan bahwa model sudah layak.

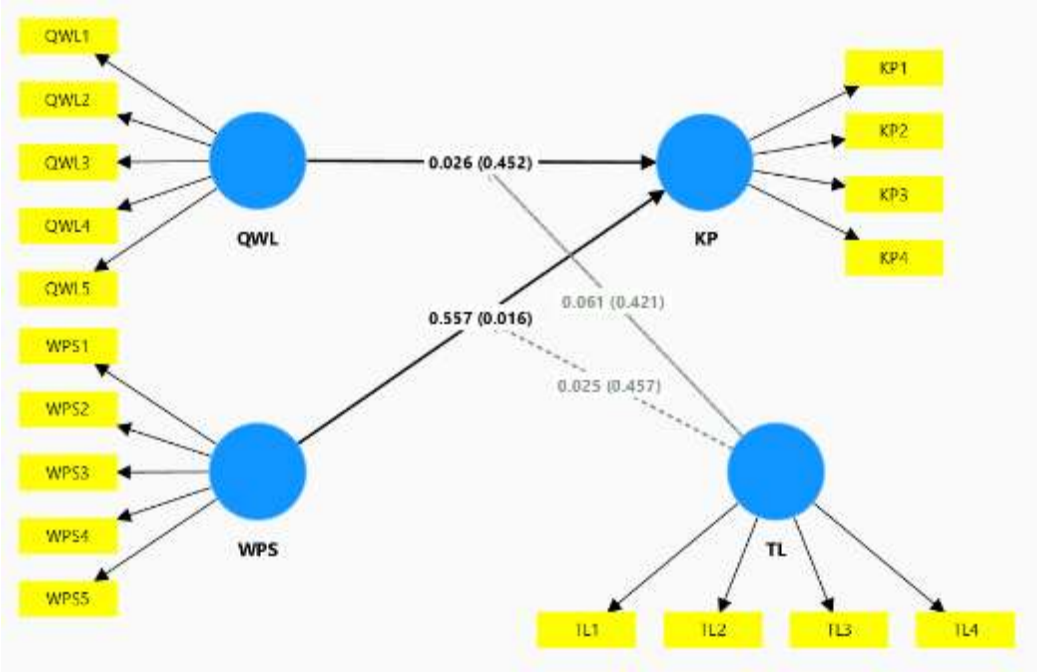
Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (Ha). Apabila nilai *T statistic* < 1,96 dan *P value* > 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (Ho). Pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Original sampel (O)	***Sampel mean (M)***	***Standar deviation (STDEV)***	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***
Quality of Worklife (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,026	0,045	0,215	0,121	0,452
Workplace Spirituality (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,557	0,534	0,259	2,155	0,016
Transformational Leadership (Z1) * *Quality of Worklife* (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,061	0,112	0,308	0,199	0,421
Transformational Leadership (Z1) * *Workplace Spirituality* (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,025	0,003	0,232	0,107	0,457

Sumber: Data primer yang diolah, 2024



Gambar 4. Model Struktural

Hipotesa umum yang digunakan adalah sebagai berikut:
Ho : Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
Ha : Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut:
1. Jika nilai *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka H0 ditolak
2. Jika nilai *T statistic* < 1,96 dan *P value* > 0,05, maka H0 diterima

Tabel 9. Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	*Path coefficients*	*T statistics >1,96 P values <0,05*	Kesimpulan
H1	*Quality of Worklife* (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak
H2	*Workplace Spirituality* (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Signifikan	Diterima
H3	*Transformational Leadership* (Z1) * *Quality of Worklife* (X1) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak
H4	*Transformational Leadership* (Z1) * *Workplace Spirituality* (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	Positif	Tidak Signifikan	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 9 dan kesimpulan hasil uji hipotesis pada tabel 9 di atas, maka pengaruh secara parsial dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Quality of worklife* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah jika pegawai merasa puas dengan *quality of worklife* maka mereka akan cenderung memiliki semangat dan produktivitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja pegawai. Namun pada penelitian ini ditemukan

bahwa variabel *quality of worklife* memiliki nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,026 dan nilai *T statistic* sebesar 0,121 dengan tingkat signifikansi 0,452 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ***quality of worklife*** **berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai**. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **ditolak**.

Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *quality of worklife* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga diperlukan pengembangan konsep *quality of worklife* yang lebih tepat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hermawati et al. (2019) menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan dan belum mampu meningkatkan kinerja SDM pada UMKM Kota Malang, serta penelitian dari Hafizh et al. (2021) yang menemukan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. XYZ. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfiani et al., (2018) yang menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru, serta penelitian dari Gunawan et al., (2023) yang menemukan bahwa *quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BCA Malang.

Hipotesis 2: *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat didasarkan pada konsep bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna bagi pegawai. Pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel *workplace spirituality* memiliki nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,557 dan nilai *T statistic* sebesar 2,155 dengan tingkat signifikansi 0,016 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ***workplace spirituality*** **berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* yang dibangun oleh organisasi, maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawainya. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima**.

Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Marwan et al., (2019) yang menemukan bahwa semakin tinggi *workplace spirituality* menyebabkan meningkatnya kinerja perawat di RSUD dr. Chasan Boesoeirie Provinsi Maluku Utara, serta penelitian dari Suryosukmono et al., (2024) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Bengkulu. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al., (2022) yang menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Bupati Deli Serdang.

Hipotesis 3: *Transformational Leadership* Memoderasi hubungan antara *Quality of Worklife* dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah *Transformational leadership* dapat memoderasi pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai yang didasarkan pada pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inspiratif. Namun pada penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,061 dan nilai *T statistic* sebesar 0,199 dengan tingkat signifikansi 0,421 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ***transformational leadership* tidak mampu berperan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai**. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai **ditolak**.

Dalam konteks KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dengan lingkungan yang sangat struktural dan formal, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak mampu memperkuat pengaruh *quality of worklife* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Novitasari et al. (2020) dan Hutagalung et al. (2020) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sdm. Namun temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sazly et al., (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformational berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat, serta penelitian oleh Saroni et al., (2023) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur.

Hipotesis 4: *Transformational Leadership* Memoderasi hubungan antara *Workplace Spirituality* dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah *Transformational leadership* dapat memoderasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai didasarkan pada pemimpin yang transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung spiritualitas pegawai. Namun pada penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,025 dan nilai *T statistic* sebesar 0,107 dengan tingkat signifikansi 0,457 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ***transformational leadership* tidak mampu berperan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai**. Oleh karena itu hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memoderasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan kinerja pegawai **ditolak**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia, dimana nilai-nilai spiritualitas telah terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak mampu memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi et al. (2021) dan Fadilah et al. (2023) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan kinerja sdm. Namun temuan ini

bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sazly et al., (2019) dan Saroni et al., (2023) yang menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur. Kemudian memahami sejauh mana peran *transformational leadership* dalam memoderasi pengaruh *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. *Quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *quality of worklife* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan kompensasi yang cukup dan adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, keamanan di masa yang akan datang, hubungan sosial dan interaksi, tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, struktur organisasi piramida yang diterapkan di Bank Indonesia, memiliki implikasi penting terhadap pelaksanaan *quality of worklife*. Pegawai di lapisan bawah mungkin lebih berfokus pada kebutuhan mendasar seperti kompensasi yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan rasa keamanan dalam pekerjaan. Sementara pegawai di tingkatan manajerial atau pimpinan cenderung mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengembangan kapasitas manusia dan peluang aktualisasi diri. Akibatnya, pelaksanaan program *quality of worklife* yang terlalu seragam atau tidak mempertimbangkan kebutuhan khas dari setiap lapisan organisasi dapat menghasilkan dampak yang kurang optimal. Struktur piramida ini juga menuntut organisasi untuk memberikan perhatian lebih besar kepada pegawai di lapisan bawah, mengingat jumlah mereka yang lebih dominan. Sehingga diperlukan pengembangan konsep *quality of worklife* yang lebih tepat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama indikator yang menyentuh langsung kepada pegawai di lapisan bawah.
2. *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur, konsep *workplace spirituality* dalam penelitian ini yang diindikasikan dengan, rasa kebersamaan tim, keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, rasa kontribusi, rasa tenang di tempat kerja, dan kesempatan untuk kehidupan batin dan spiritual, mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai di KPw BI Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang spiritual berhasil menciptakan kondisi yang mendukung dan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang tinggi.
3. *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *quality of worklife* terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks KPw BI Provinsi Kalimantan Timur dengan lingkungan yang sangat struktural dan formal, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak cukup untuk memperkuat pengaruh *quality of worklife* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian dapat dikaitkan dengan karakteristik institusi perbankan dan peran *quality of worklife*. Dimana pegawai di sektor perbankan cenderung sudah memiliki etos kerja yang didukung oleh aturan yang jelas dan ketat, kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, serta

pegawai di sektor perbankan sudah memiliki dorongan motivasi yang lebih berorientasi pada stabilitas dan keamanan bekerja. Selain itu hasil ini juga dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia. Dalam struktur seperti ini, pendekatan *transformational leadership* sulit diterapkan secara merata karena jumlah pegawai yang besar di lapisan bawah membutuhkan perhatian, bimbingan, dan motivasi yang lebih intensif. Struktur piramida cenderung memusatkan interaksi langsung pemimpin transformasional pada lapisan atas, sehingga perannya untuk memperkuat hubungan antara *quality of worklife* dan kinerja pegawai di lapisan bawah menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa peran *transformational leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang lebih tersegmentasi dan disesuaikan dengan karakteristik tiap lapisan organisasi.

4. *Transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia, dimana nilai-nilai spiritualitas telah terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, *transformational leadership* yang direpresentasikan dengan pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, tidak berhasil memperkuat hubungan antara *workplace spirituality* dan kinerja pegawai. Pegawai dengan spiritualitas tinggi cenderung sudah terdorong untuk mencapai tujuan berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai pribadi mereka, tanpa memerlukan dorongan eksternal dari pemimpin. Selain itu hasil penelitian ini dapat dikaitkan dengan struktur organisasi piramida di Bank Indonesia, dimana hierarki yang tegas membatasi fleksibilitas interaksi antara pemimpin dan pegawai. Dalam konteks struktur organisasi piramida ini, hal yang utama adalah bagaimana peran *transformational leadership* dapat diterapkan secara efektif untuk menjangkau semua lapisan organisasi.

Berdasarkan hasil dan keterbatasan dalam penelitian ini, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel *quality of worklife* dapat diganti menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, atau tetap menggunakan variabel *quality of worklife* namun mengganti lokasi penelitian dengan lokasi yang memiliki karakteristik berbeda dengan Bank Indonesia. Selanjutnya variabel *transformational leadership* yang belum mampu menjadi variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara variabel *quality of worklife* dan *workplace spirituality* terhadap kinerja pegawai dapat diganti dengan variabel lainnya.
2. Memperluas populasi dan sampel penelitian menjadi seluruh kantor perwakilan Bank Indonesia di wilayah Pulau Kalimantan yang berjumlah 6 kantor perwakilan.

PENGAKUAN

Ucapan terima kasih kepada Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si., yang telah membantu peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Terima kasih juga kepada seluruh keluarga besar Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur yang telah bersedia menjadi lokasi penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. doi:10.1177/105649260092008

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and

moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi:10.1002/job.283

Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, *2*(1), 10-22.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z. S., & Ali, H. F. (2019). Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment: The Moderating Role of Work-Life Balance. *Journal of Business and Economics*, 11(1), 52-71. doi:10.22059/JBES.2019.261812.152

da Silva Timossi, L., Pedroso, B., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2008, October). Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. In *XIV Intenational Conference on Industrial Engineering and Operations Management, http://pg utfpr edu br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais*.

Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). The impact of work life balance and quality of work life on employee job satisfaction and performance. *Journal of Management*, 35(4), 25-45.

Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 46-58.

Fadilah, M. A., Edward, E., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *11*(1), 34-46.

Fanggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Yunizar. (2019). The effect of workplace spirituality on job satisfaction and performance: An empirical study of hotel employees in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 130-141.

Gunawan, S. I., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, *9*(1), 1-12.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, *31*(1), 2-24.

Harrington, W.J., Preziosi, R.C., & Gooden, D.J. (2001). "Perceptions of Workplace Spirituality among Professionals and Executives." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 155-163.

Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., ... & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(1), 311-326.

Iqbal, Q., & Hassan, M. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808. doi:10.1080/23311975.2016.1189808

Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2020). "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms." *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Marwan, M., Rajak, A., & Abubakar, M. R. (2019). The effect of spirituality in the workplace and quality of work life on nurses performance in regional general hospital dr. Chasan Boesoerie of North Maluku. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *14*(1), 1-35.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (1999). Spirituality and the organization: Implications for the employee and the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-232. doi:10.1108/09534819910273793

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447. doi:10.1108/09534810310484172

Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality supervisors' work attitudes and behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 957-979. doi:10.1108/IJCHM-08-2016-0453

Nazir, U., Qureshi, T. M., Shafaat, T., & Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, *5*(25), 10276.

Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16. doi:10.1108/02683949410070151

Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, *10*(2), 84-99.

Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2021). Effect of workplace spirituality on perceived organizational support and job performance among university administrative employees. *Contemporary Management Research*, *17*(2), 127-155.

Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of work life on employees job involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, *9*(7), 268.

Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh WFH dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, *8*(3), 251-269.

Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Jurnal Perspektif*, *17*(2), 184-194.

Siregar, A. J., & Rambe, M. F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pada Pegawai Kantor Bupati Deli Serdang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 293-309.

Suryosukmono, G. (2024). PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *21*(1), 40-48.

Šverko, B., & Galić, Z. (2014). "Quality of Work Life and Work Motivation." *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 200-220.

Umar, H., Ahmadi, S., & Purwanto, B. (2011). *Quality of Work Life: Towards a Happier Workforce*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Usman, H., & Akbar, P. S. (2008). Metodologi Penelitian Sosial (Edisi 2). *Jakarta. PT. Bumi Aksara*.

Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017