**TESIS**

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP*, BUDAYA KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS**

**SE-KOTA TEGAL**

****

**Oleh:**

**DIAH SEPTIYANINGSIH**

**NPM. 7123800056**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PANCASAKTI**

**TEGAL**

# **2025**

**TESIS**

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP*, BUDAYA KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS**

**SE-KOTA TEGAL**

**Disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana**

**Universitas Pancasakti Tegal**

**Oleh:**

**DIAH SEPTIYANINGSIH**

**NPM. 7123800056**

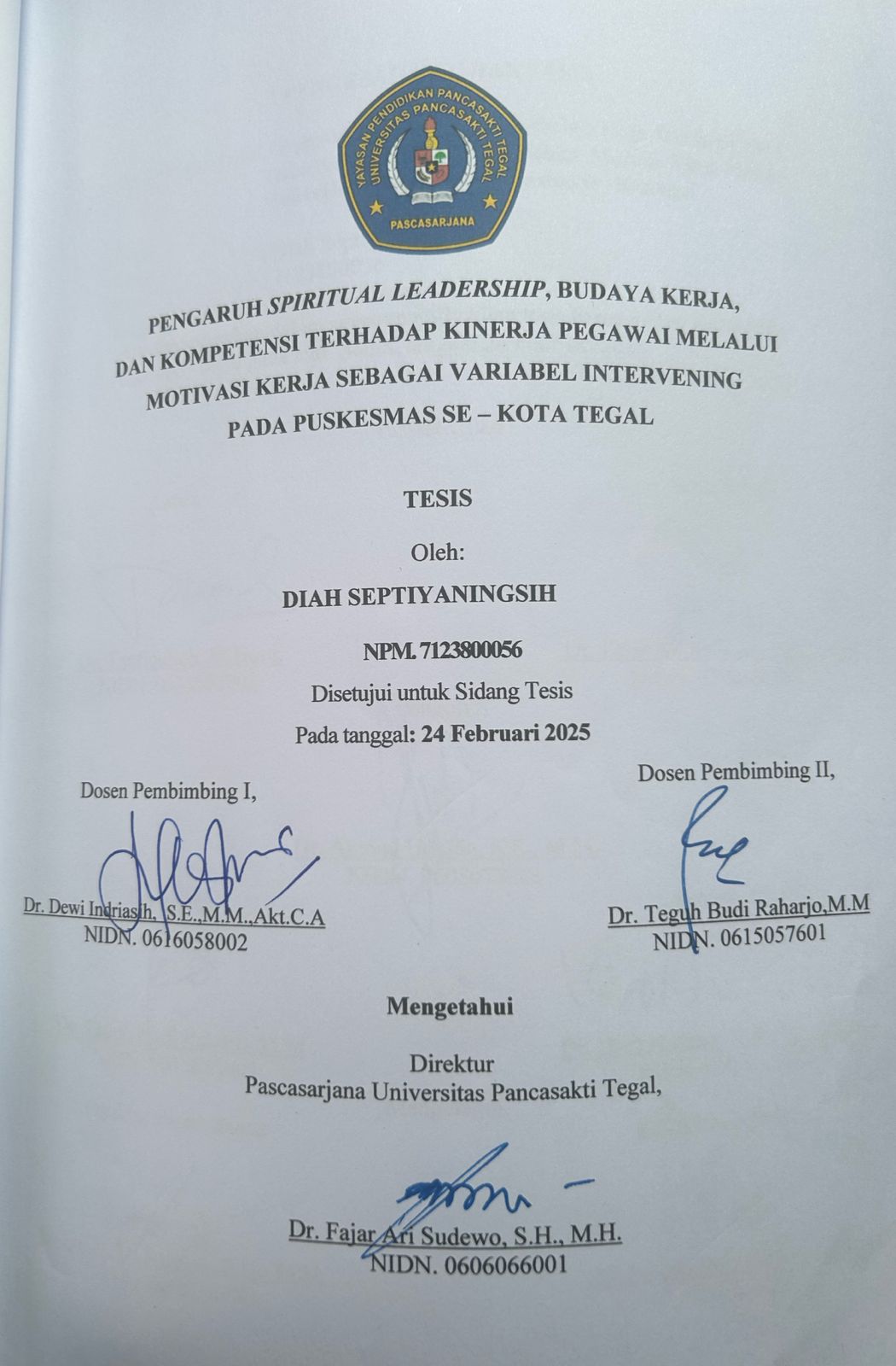
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

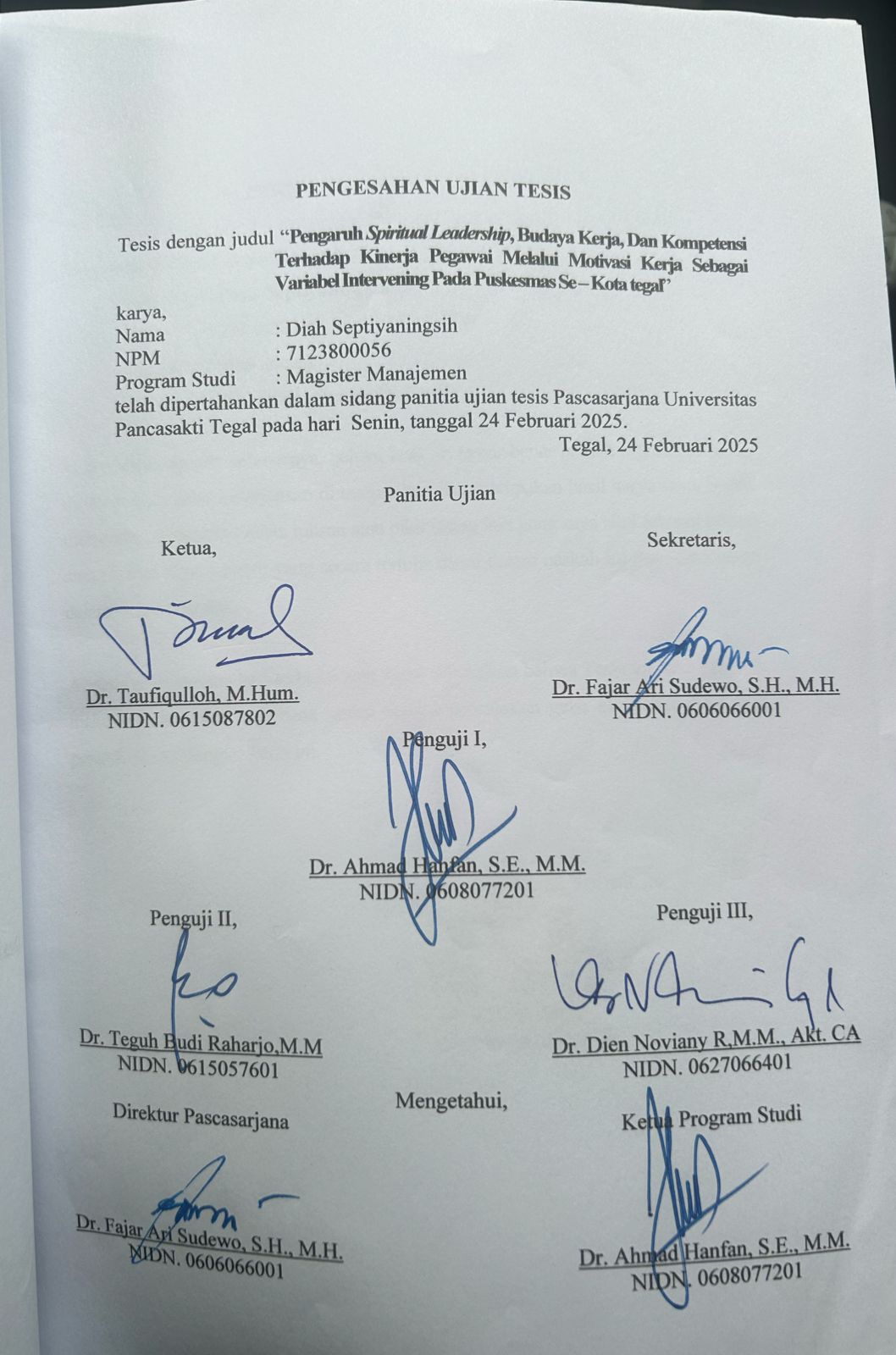
**PROGRAM PASCASARJANA**

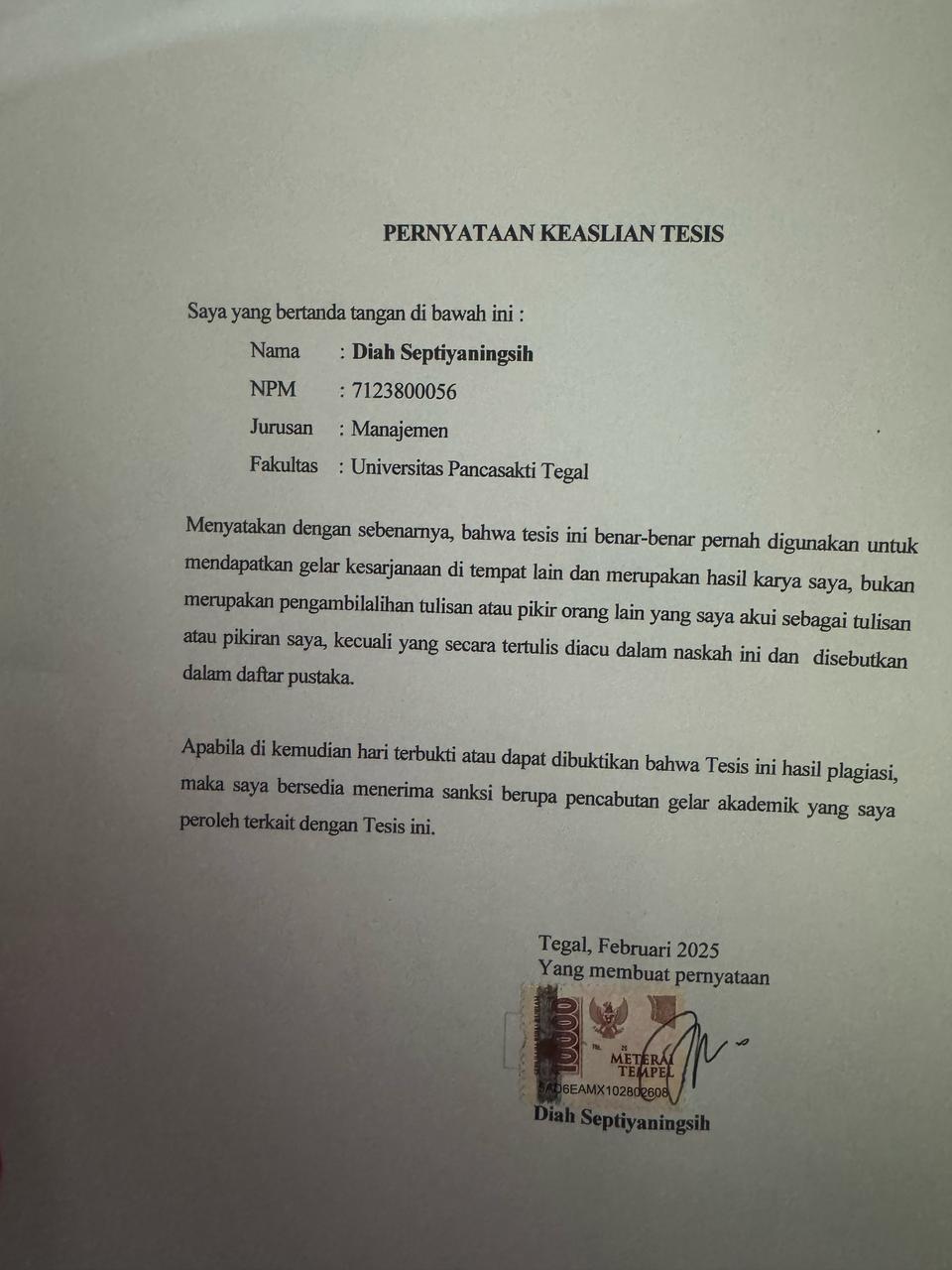
**UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

**TEGAL**

**2025**







**KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Taufiqulloh, M.Hum., Rektor Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberikan ijin belajar di Universitas Pancasakti Tegal.
2. Dr. Fajar Ari Sudewo, S.H., M.H., Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberikan kemudahan dalam penyelesaian studi ini.
3. Dr. Ahmad Hanfan, M.M., Ketua Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal.
4. Dr. Dewi Indriasih, S.E., M.M., Ak. C.A., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah dengan sabar memberikan bimbingan serta bantuan kepada penulis sehingga terselesaikan tesis ini.
5. Dr. Teguh Budi Raharjo, M.M., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama menyusun tesis ini.
6. Segenap dosen dan staf Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal yang banyak membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Tegal, Februari 2025

**Diah Septiyaningsih**

**Motto**

* "*Saya datang, saya bimbingan, saya ujian, saya revisi, dan saya menang."*
* *"Tidak ada yang namanya keberuntungan karena keberuntungan itu adalah untuk mereka yang sudah melakukan persiapan."*
* *Teruslah berani, dunia menunggu keajaibanmu*
* *Impian besar membutuhkan langkah kecil yang gigih*
* *Kesuksesan adalah perjalanan, bukan tujuan*
* *Jangan takut gagal, takutlah tidak pernah mencoba*
* *Berani bermimpi, berani mencapai*

**PERSEMBAHAN**

* *Suami tercinta Firda aditya winarna yang selalu memberi dukungan.*
* *Anaku tersayang Fachry Ibrahim Fidiansyah.*
* *Bapak ibu yang selalu memberi doa untuk keberhasilan ini.*
* *Terimakasih juga untuk kakak adikku tersayang atas semua doa dan dukungannya.*

**ABSTRAK**

Puskesmas Kota Tegal masih mendapatkan keluhan dari pengunjung yang memperlihatkan kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal yang belum terbaik. Puskesmas di Kota Tegal serta masih belum maksimalnya kinerja pegawai puskesmas. Permasalahan kepemimpinan di Puskesmas yakni saat ini Kepala Puskesmas dipimpin oleh dokter yang pada prakteknya lebih fokus pada layanan kesehatan medis. System informasi Puskesmas belum mampu mendukung proses perencanaan strategis Puskesmas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) Pengaruh *spiritual leadership,* budaya kerja, kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai, 2) Pengaruh *spiritual leadership,* budaya kerja, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 3) Pengaruh *spiritual leadership,* budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.

Jenis penelitian ini mempergunakan metode riset asosiatif kausal. Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling.* Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut: kuesioner, studi kepustakaan. Sedangkan metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis PLS

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership,* budaya kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. *Spiritual leadership* dan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership,* budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini secara teoritis justifikasi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *spiritual leadership,* budaya kerja, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Secara praktis berimplikasi penerapan strategi yang berfokus pada pengembangan *spiritual leadership,* budaya kerja, kompetensi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Kata Kunci: *Spiritual Leadership,* Budaya Kerja, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Pegawai

***ABSTRACT***

*Tegal City Health Center still receives complaints from visitors who show that the performance of Tegal City Health Center employees is not the best. Health Centers in Tegal City and the performance of health center employees is still not optimal. The leadership problem in the Health Center is that currently the Head of the Health Center is led by a doctor who in practice focuses more on medical health services. The Health Center information system has not been able to support the strategic planning process of the Health Center. The purpose of this study was to determine 1) The influence of spiritual leadership, work culture, competence on employee work motivation, 2) The influence of spiritual leadership, work culture, competence, and work motivation on employee performance, 3) The influence of spiritual leadership, work culture, and competence on employee performance at the Tegal City Health Center with work motivation as a mediator.*

*This type of research uses a causal associative research method. Sampling from the research population is done using a proportional random sampling technique. The data collection techniques used are as follows: questionnaires, literature studies. While the data analysis method in this study uses PLS.*

*The results of this study indicate that spiritual leadership, work culture, and competence have a positive effect on work motivation. Spiritual leadership and work culture do not affect employee performance, while competence and work motivation have a positive effect on employee performance. Work motivation is able to mediate the influence of spiritual leadership, work culture, and competence on employee performance. The implications of this study theoretically justify the results of previous studies regarding the influence of spiritual leadership, work culture, competence, and work motivation on employee performance. Practically, it has implications for the implementation of strategies that focus on developing spiritual leadership, work culture, competence, and work motivation in improving employee performance, which in turn will improve the quality of health services to the community.*

*Keywords: Spiritual Leadership, Work Culture, Competence, Motivation, Employee Performance*

**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL ii

PERSETUJUAN iii

PENGESAHAN UJIAN TESIS iv

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS v

KATA PENGANTAR vi

MOTTO vii

PERSEMBAHAN viii

ABSTRAK ix

ABSTRACT x

DAFTAR ISI xii

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

**BAB I PENDAHULUAN**

1. Latar Belakang 1
2. Perumusan Masalah 12
3. Tujuan Penelitian 13
4. Manfaat Penelitian 13

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

1. Landasan Teori 15
2. *Goal Setting Theory* 15
3. Kinerja Pegawai 16
4. Motivasi Kerja 17
5. *Spiritual leadership* 20
6. Budaya Kerja 24
7. Kompetensi 26
8. Penelitian Terdahulu 27
9. Kerangka Pemikiran Konseptual 30
10. Hipotesis 43

**BAB III METODE PENELITIAN**

1. Desain Penelitian 45
2. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel 49
3. Uji Instrumen Penelitian 55
4. Metode Analisis Data 55

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. Gambaran Umum 61
2. Hasil Penelitian 62
3. Pembahasan 88

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

1. Simpulan 106
2. Saran 107
3. Implikasi 109

DAFTAR PUSTAKA 111

LAMPIRAN 121

**DAFTAR TABEL**

Tabel hal

1.1 Puskesmas di Kota Tegal 5

1.2 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Tegal Barat Tahun 2023 6

2.1 Penelitian Terdahulu 28

3.1 Perhitungan Sampel Penelitian 47

3.2 Definisi Operasional Variabel 50

3.3 Instrumen Penelitian 52

4.1 Hasil Pengujian Validitas Instrumen 63

4.2 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen 65

4.3 Karakteristik Responden 66

4.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai 69

4.5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja 70

4.6 Deskripsi Variabel Spriritual Leadership 71

4.7 Deskripsi Variabel Budaya Kerja 72

4.8 Deskripsi Variabel Kompetensi Pegawai 72

4.9 Hasil Pengujian *Convergent Validity* 74

4.10 Hasil Uji *Discriminant Validity* 76

4.11 Hasil Uji Validitas Cross Loading 77

4.12 Hasil Uji *Composite Reliability* 78

4.13 Hasil Uji Square Root Mean Square (SRMR) 79

4.14 Hasil Uji Normal Fit Index (NFI) 79

4.15 Hasil Nilai *R-square* 80

4.16 Hasil Uji Hipotesi 82

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar hal

1.1 Penanganan Pengaduan di Puskesmas Tegal Barat 7

2.1 Kerangka Berpikir 43

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran hal

1 Kuesioner Penelitian 121

2 Tabulasi Data Hasil Pengujian Instrumen Penelitian 128

3 Tabulasi Data Penelitian 147

4 Hasil Perhitungan PLS 167

# **BAB I PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Berhasil atau tidaknya pembangunan suatu negara diketahui melalui beberapa indikator, salah satunya kualitas layanan kesehatan yang disediakan untuk penduduknya. Layanan kesehatan berkualitas adalah fondasi krusial untuk menjaga kesejahteraan masyarakat. Angka kematian ibu, angka kematian bayi, angka kematian balita, angka harapan hidup penduduk, serta status gizi bayi menjadi parameter utama untuk menilai berkualitas atau tidaknya suatu layanan kesehatan di suatu wilayah (Imran et al., 2021).

Layanan kesehatan yang baik berpengaruh positif pada kualitas hidup masyarakat, meningkatkan daya saing negara, serta mendukung pembangunan berkelanjutan. Investasi di sektor kesehatan perlu menjadi prioritas utama dalam agenda pembangunan nasional. Ukuran tersebut sering dipergunakan untuk menilai derajat kemakmuran serta kesuksesan pembangunan suatu wilayah, serta sudah diakui secara resmi di lingkup nasional. Semua indikator tersebut berkorelasi langsung dengan akses serta kualitas layanan kesehatan. Salah satu instansi penyelenggara layanan kesehatan adalah puskesmas (Setiawan & Muafik, 2023).

Puskesmas merupakan unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertugas melaksanakan program kesehatan di daerahnya. Sebagai penyelenggara pembangunan kesehatan, puskesmas memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan upaya kesehatan perorangan serta masyarakat, yang merupakan layanan kesehatan derajat pertama dalam System Kesehatan Nasional (Azlimin & Juslan, 2021).

Puskesmas diharapkan memberikan layanan bermutu yang memuaskan sesuai standar yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan pegawai dengan kinerja yang tinggi (Mandacan & Aco, 2021). Kinerja pegawai adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dengan keahlian khusus di institusi untuk mencapai maksud yang diinginkan. Kinerja pegawai adalah ukuran untuk mengukur sejauh mana kesuksesan layanan yang diberikan pemerintah untuk memenuhi harapan serta kepuasan masyarakat (Prasetyono et al., 2023).

Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kesuksesan lembaga, tetapi juga berperan krusial bagi pegawai. Adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat atensi dari atasan, yang pada gilirannya menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini pegawai yang berprestasi akan dipromosikan, dikembangkan serta diberi penghargaan atas prestasi (Hartati & Bunga (2024). Kinerja pegawai yang tinggi meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan. Pegawai yang berkinerja tinggi, menjadikan institusi mampu mencapai visi jangka panjang (Mananeke et al., 2021). Pentingnya kinerja pegawai perlu menjadi atensi bagi instansi sehingga perlu diketahui factor apa saja yang mampu memengaruhinya.

Terdapat beberapa factor yang memengaruhi kinerja pegawai, salah satu diantaranya adalah leadership (Riza, 2022). Peran pemimpin dalam institusi krusial bagi kemajuan institusi. Kepemimpinan adalah aktivitas yang bermaksud memengaruhi orang agar bekerja sama mencapai maksud bersama. (Rivai & Sagala, 2021). Seorang pemimpin mesti mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu. Gaya kepemimpinan dalam sebuah institusi mampu diterapkan melalui spiritualitas seorang pemimpin (Salma & Mas’ud, 2023).

Spiritualitas pemimpin dalam gaya kepemimpinannya berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai (Lestari & Adji, 2023; Salma & Mas, 2023). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan spiritual menyadari pentingnya korelasi dengan Sang Pencipta dalam kepemimpinan. Factor-factor ini memengaruhi kinerja pegawai seperti ketepatan waktu merampungkan tugas, efektivitas kinerja, kemandirian dalam bekerja, kuantitas kinerja, serta kualitas kinerja (Hartati & Bunga, 2024).

*Spiritual leadership* merupakan kepemimpinan dengan memupuk norma, perilaku, serta memotivasi individu dan orang lain. Kepemimpinan spiritual membentuk nilai, perilaku, serta rutinitas yang diperlukan untuk menginspirasi diri serta orang lain dari kesadaran dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang mementingkan spiritualitas mampu meningkatkan kinerja pegawai, mampu beradaptasi dengan perubahan situasi kerja, serta perilaku di tempat kerja seperti *teamwork* serta loyalitas. Hasibuan & Soemitra (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual, budaya kerja yang baik, serta *teamwork* yang solid akan meningkatkan kinerja pegawai (Winandar et al., 2021).

Selain kepemimpinan spiritual, terciptanya budaya kerja yang baik ditunjang menjadikan kinerja pegawai semakin meningkat (Winandar et al., 2021). Budaya kerja adalah representasi filosofis yang mengikat pegawai melalui peraturan serta ketentuan institusi (Tika, 2020). Penciptaan budaya kerja mengikat para pemimpin serta pegawai, membentuk sikap serta perilaku sesuai visi, misi, serta strategi institusi. Proses pembentukan ini akhirnya akan mewujudkan pegawai profesional berintegritas tinggi (Hafulyon et al., 2021).

Terciptanya budaya kerja yang sesuai dengan visi, misi, serta strategi instansi untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi mampu terealisasi dengan adanya pegawai yang kompeten di bidangnya. Kompetensi adalah deskripsi tentang ilmu serta skill yang diperlukan seseorang untuk bekerja dengan efektif, serta cara yang diharapkan seseorang berperilaku dalam melaksanakan tugasnya (Hutapea & Thoha, 2021). Kompetensi pegawai meliputi wawasan, kecakapan, serta sikap yang disesuaikan dengan keperluan institusi, untuk mencapai kinerja yang terbaik (Safitri et al., 2024).

Kompetensi pegawai harus sesuai dengan keperluan bidangnya serta mampu melebihi standar minimal yang telah ditetapkan. Kompetensi dianggap sebagai factor krusial dalam kesuksesan seseorang dalam tugasnya. Penentuan kompetensi yang mampu dijadikan indikator yang mendeskripsikan kinerja seorang pegawai dianggap cukup signifikan (Niofriani & Sumihardi, 2022). Perlu dipahami kompetensi yang diperlukan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada instansi (Khoyrun et al., 2022).

Selain *spiritual leadership,* budaya kerja serta kompetensi pegawai, tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai sangat berpengaruh pada kinerja yang mampu dicapai oleh seorang pegawai. Seorang pegawai dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila ia bersemangat dalam bekerja, memiliki motivasi serta rasa tanggung jawab, serta disiplin. Dengan demikian, tugas mampu terlaksana dengan lancar serta sasaran mampu terealisasi (Muliana et al., 2023). Guna memastikan tugas diselesaikan dengan baik serta prestasi kerja meningkat sesuai sasaran yang ditetapkan, motivasi kerja perlu diderajatkan.

Kota Tegal memiliki beberapa Puskesmas yang tersebar di berbagai kecamatan untuk memberikan layanan kesehatan dasar kepada masyarakat diantaranya yaitu Puskesmas Tegal Barat, Puskesmas Tegal Timur, Puskesmas Margadana, Puskesmas Debong Lor, Puskesmas Slerok, Puskesmas Tegal Selatan dan Puskemas Bandung. Setiap Puskesmas tersebut menyediakan berbagai layanan kesehatan dasar, seperti pemeriksaan umum, imunisasi, layanan kesehatan ibu dan anak, serta program kesehatan masyarakat lainnya.

Tabel 1.1

Puskesmas di Kota Tegal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Nama Puskesmas | Jumlah Populasi |
|  | Puskesmas Tegal Barat | 41 orang |
|  | Puskesmas Tegal Timur | 28 orang |
|  | Puskesmas Margadana | 41 orang |
|  | Puskesmas Debong Lor | 35 orang |
|  | Puskesmas Slerok | 32 orang |
|  | Puskesmas Kaligansa | 20 orang |
|  | Puskesmas Tegal Selatan | 28 orang |
|  | Puskesmas Bandung | 31 orang |
| Jumlah | | 256 orang |

Sumber: Dinas Kesehatan Kota Tegal (2025)

Puskesmas Kota Tegal masih mendapatkan keluhan dari pengunjung yang memperlihatkan kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal yang belum terbaik. Keluhan tersebut telah disampaikan melalui situs web Laporgub. Beberapa keluhan yang diterima antara lain adalah terkait kelangkaan obat di Puskesmas Debong Lor (aduan nomor LGWA19921638) serta layanan yang dikenakan biaya (aduan nomor LGWP85900176 serta LGWP59986597). Hal tersebut memperlihatkan adanya keluhan dari masyarakat pengguna jasa kesehatan di Puskesmas di Kota Tegal serta masih belum maksimalnya kinerja pegawai puskesmas.

Puskesmas Kota Tegal menyusun Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai tolok ukur penilaian kinerja puskesmas berdasar pada kualitas layanan yang diatur oleh Permenkes No 44 Tahun 2016 mengenai Pedoman Manajemen Puskesmas. Berikut adalah hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Tegal Barat Tahun 2023.

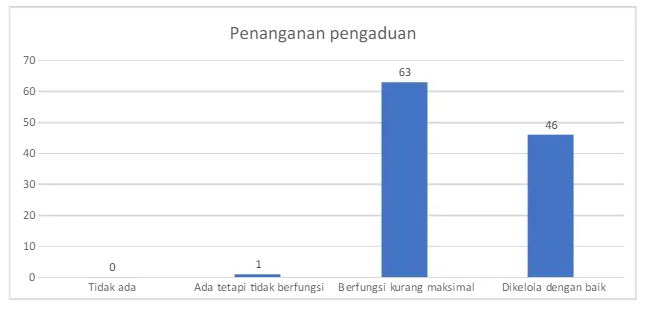
Tabel 1.2.

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Tegal Barat Tahun 2023

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Uraian penilaian | Nilai Unsur | Bobot rata-rata Tertimbang | Nilai Indeks | Nilai Dasar (%) | Nilai IKM Setelah konversi |
| 1 | Persyaratan Penilaian | 3,33 | 0,111 | 0,36963 | 25 | 9,24075 |
| 2 | Prosedur layanan | 3,38 | 0,111 | 0,37518 | 25 | 9,37950 |
| 3 | Waktu Penyelesaian | 3,18 | 0,111 | 0,35298 | 25 | 8,82450 |
| 4 | Biaya/tarif | 3,44 | 0,111 | 0,38184 | 25 | 9,54600 |
| 5 | Jenis layanan | 3,20 | 0,111 | 0,35520 | 25 | 8,88000 |
| 6 | Kompetensi petugas | 3,40 | 0,111 | 0,37740 | 25 | 9,43500 |
| 7 | Perilaku Petugas | 3,40 | 0,111 | 0,37740 | 25 | 9,43500 |
| 8 | Sarana serta prasarana | 3,38 | 0,111 | 0,37518 | 25 | 9,37950 |
| 9 | Penanganan pengaduan | 3,33 | 0,111 | 0,36963 | 25 | 9,24075 |
| Jumlah | | | | 3.33444 |  | 83,36100 |

Sumber: Puskesmas Tegal Barat (2024)

Hasil perhitungan SKM pada layanan Kesehatan di Puskesmas Tegal Barat memperlihatkan nilai total sebesar 83,61, menandakan kinerja layanan di Puskesmas Kota Tegal "BAIK" dengan mutu layanan "B". Namun, masih ada beberapa penilaian yang kurang memuaskan dari masyarakat terkait responsivitas penanganan pengaduan.



Gambar 1.1

Penanganan Pengaduan di Puskesmas Tegal Barat

Berdasar pada gambar di atas, layanan pengaduan di Puskesmas Tegal Barat berfungsi kurang maksimal. Masyarakat dalam mengajukan pengaduan atas layanan kurang ditanggapan dengan baik, seperti layanan yang lambat, kurang ramah, atau tidak memadai. Selain itu, ada pasien yang tidak puas dengan keterangan yang diberikan oleh pegawai puskesmas. Kurang responsifnya pegawai dalam menangani pengaduan masyarakat mencerminkan masih rendahnya kinerja pegawai Puskesmas Tegal Barat.

Permasalahan kepemimpinan di Puskesmas yakni saat ini Kepala Puskesmas dipimpin oleh dokter yang pada prakteknya lebih fokus pada layanan kesehatan medis. System informasi Puskesmas belum mampu mendukung proses perencanaan strategis Puskesmas. Sumber daya manusia yang ada di Puskesmas belum sesuai dengan keperluan instansi serta kurang maksimalnya fungsi promotif dan prefentif Puskesmas dibandingkan dengan fungsi kuratifnya. Kapabilitas pimpinan Puskesmas dalam melakukan advokasi pada lintas sektor di derajat kecamatan masih sangat kurang, sehingga pembangunan berwawasan kesehatan masih disikapi secara pasif oleh sektor di luar kesehatan karena anggapan bahwa problem pembangunan berwawasan kesehatan hanya tugas sektor kesehatan.

Permasalahan terkait budaya kerja adalah kurangnya penghargaan atas pencapaian pegawai sehingga pegawai tidak memiliki nilai tambah bagi Puskesmas di Kecamatan Kota Tegal, pegawai hanya merampungkan tugas yang dianggap menjadi tugas pokoknya. Hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang menurun dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kesadaran pada pentingnya pemahaman visi, misi, serta strategi instansi masih rendah di Puskesmas di Kota Tegal. Hal ini mengakibatkan pegawai bekerja tanpa sasaran yang jelas, yang kemudian memengaruhi penurunan kinerja.

Sejumlah kajian mengenai kinerja pegawai telah dilakukan dengan mempergunakan berbagai variabel bebasyang mampu memengaruhinya, namun masih terdapat inkonsistensi hasil riset. Riset ini akan mengevaluasi dampak *spiritual leadership*, budaya kerja, serta kompetensi pegawai pada kinerja, dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.

Kajian oleh Hartati & Bunga (2024), Azlimin & Juslan (2021), Riu & Suranata (2021), (Nafidzi, 2020), (Heryawan et al., 2021), (Salma & Mas’ud, 2023), serta (Lestari & Adji, 2023) menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan spiritual oleh pemimpin mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini tidak sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh Kakiay (2020) serta (Rachmawan & Aryani, 2020) yang menyimpulkan kepemimpinan spiritual tidak berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosid et al., (2024); Udahemuka & Walumbwa (2024); Giroth & Kasmir (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif memengaruhi motivasi kerja dengan meningkatkan motivasi intrinsik. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian Sajida & Moeljadi (2018) dan Huda & Abdullah (2022) membuktikan bahwa bahwa kepemimpinan tidak mampu memotivasi pegawai.

Keterkaitan antara budaya kerja dengan kinerja juga memiliki inkonsistensi hasil riset. Kajian Putra et al., (2020), Siahaan et al., (2021), serta Masykuri et al., (2020) menyimpulkan bahwa budaya kerja berdampak positif pada kinerja pegawai. Hasil kajian Setyadi (2017) memperlihatkan perbedaan, yang sejalan dengan temuan riset Artina et al., (2020) yang memperlihatkan bahwa kinerja pegawai tidak tergantung pada budaya kerja. Hasil riset Arianto (2017) memperlihatkan bahwa budaya kerja berdampak negatif serta signifikan pada kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Tarigan (2022); Haryono (2021) dan penelitian Pebin (2021); (Afianty & Rosdiana, 2023) dan (Zhang & Guo, 2023) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Asralidin & Iba (2022) dan (Sambadjati & Salosso, 2024) yang membuktikan bahwa budaya kerja tidak dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai.

Syauqi (2021), Aryani (2020) serta Siahaan et al., (2021), Putra et al., (2020), Heldawati (2022), Khoyrun et al., (2022) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja pegawai, di mana pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu meningkatkan hasil kerja mereka. Hasil riset Sariana et al., (2022), Hamdiah et al., (2023), and (Zahra, 2021) mengindikasikan tidak adanya keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja.

Amrullah (2018) dan Lianasari (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi kerja tinggi akan merasa percaya diri dan memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi. Begitu juga menurut hasil penelitian Sariana (2022) dan Satria, (2022) semakin kompeten pegawai maka akan termotivasi untuk lebih berprestasi dalam pekerjaannya. Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Amiroso & Mulyanto, (2024) dan (Parigi et al., 2020) yang tidak menemukan bukti bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kajian yang dilakukan oleh Codori (2021), Hasdiah (2018), Ade Rio Marta (2020), Ade Rio Marta (2020), Subrata et al. (2019) memperlihatkan bahwa motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai, sedangkan kajian Saputra (2017), Maramis (2017), serta Putra (2018) memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Riset (Tanjung & Manalu, 2019) menyimpulkan motivasi berdampak negatif serta tidak signifikan pada kinerja.

Hasil penelitian Putra & Adi (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja namun tidak mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja. Hasil penelitian Fitriyanan (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya kerja terhadap kinerja.

Implikasi penelitian ini adalah mencari bukti empiris mengenai adanya pengaruh *spiritual leadership*, budaya kerja, dan kompetensi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan *spiritual leadership* menciptakan lingkungan kerja yang penuh makna, di mana karyawan merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu yang memiliki nilai dan tujuan sehingga akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik. Budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, inovatif, atau adil mendorong pegawai berkontribusi lebih baik, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, di mana karyawan secara sukarela berusaha mencapai tujuan organisasi. Ini akan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan

Ketidakkonsistenan dalam temuan riset serta isu-isu yang ada memberikan peluang untuk studi lebih lanjut mengenai factor-factor yang memengaruhi kinerja. Berdasar pada paparan di atas, menarik untuk dilakukan riset dengan judul: “**Pengaruh *Spiritual leadership*, Budaya Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Se-Kota Tegal**”.

1. **Perumusan Masalah**

Berdasar pada paparan pada latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam riset ini dirumuskan dalam *riset question* berikut:

* 1. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  4. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  5. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  8. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  9. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?
  10. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal?

1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan riset ini adalah mendapatkan bukti empiris adanya:

* 1. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  2. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  3. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  4. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  5. Pengaruh budaya kerja p terhadap ada kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.
  8. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.
  9. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.
  10. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.

1. **Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa faedah, yakni:

* 1. Manfaat Teoritis
  2. Meningkatkan wawasan peneliti melalui kajian langsung mengenai manajemen sumber daya manusia.
  3. Memberi informasi tambahan bagi referensi penelitian berikutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama perilaku institusi.
  4. Manfaat Praktis

Memberikan informasi yang berguna kepada Puskesmas Kota Tegal mengenai pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, juga sebagai bahan rekomendasi dalam menentukan kebijaksanaan di masa yang akan datang, khususnya dalam menerapkan strategi meningkatkan kinerja pegawai sehingga mendukung pencapaian tujuan institusi Puskesmas Kota Tegal.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Landasan Teori**
   * + - 1. ***Goal Setting Theory***

*Goal setting theory* menjelaskan cara tujuan memengaruhi perilaku serta bagaimana karakteristik tujuan mampu memoderasi pengaruhnya. Factor yang mampu memengaruhi ini meliputi kesulitan serta kekhususan tujuan, derajat komitmen, pentingnya tujuan, derajat kemahiran diri, feedback, serta rumititas tugas (Bozkurt et al., 2020). Teori penetapan tujuan awalnya diusulkan oleh Edwin Locke (1968), yang menjelaskan korelasi antara tujuan yang ditetapkan serta prestasi kerja.

Premis dasar teori ini menyatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan mampu memotivasi kinerja. Menurut Locke serta Latham (2006), tujuan yang spesifik, disertai dengan target kinerja yang menantang, berpeluang meningkatkan kinerja dibandingkan dengan tujuan yang sederhana serta ambigu. Penetapan tujuan memberikan motivasi emosional serta merangsang energi dan atensi pegawai akan tugas (Locke & Latham, 2019). Pencapaian tujuan pada akhirnya menciptakan kepuasan, sedangkan tujuan yang tidak terealisasi berpeluang memicu ketidakpuasan, serta meninggalkan tekanan emosional pada pemangku kepentingan (Lunenburg, 2019).

*Goal setting theory* menjelaskan motivasi langsung yang paling sederhana mengenai mengapa beberapa orang bekerja lebih baik dari pada yang lain adalah karena memiliki tujuan kinerja yang berlainan. Inti dari teori ini ada empat. Pertama, sasaran khusus yang sulit mampu meningkatkan kinerja dibandingkan sasaran yang mudah. Kedua semakin tinggi sasaran, maka semakin tinggi kinerjanya. Ketiga perlakuan seperti pujian, feedback, atau keterlibatan orang dalam pengambilan keputusan hanya berpengaruh pada perilaku apabila itu membantu mencapai dan keempat selalu berkomitmen pada sasaran yang sulit (Ghozali, 2020).

* + - * 1. **Kinerja Pegawai**

Kinerja mampu diinterpretasikan secara bervariasi oleh beberapa pakar. Beberapa pakar menganggap kinerja sebagai proses merampungkan tugas, sementara yang lain melihatnya sebagai perilaku krusial untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam sebuah institusi, evaluasi kinerja krusial untuk menilai kualitas kinerja pegawai.

Simamora (2019) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah derajat pencapaian persyaratan tugas. Kinerja pegawai bisa dinilai berdasar pada sejauh mana pegawai mampu memenuhi persyaratan tugas yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (2018), kinerja adalah ukuran terakhir kesuksesan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2019), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Gomes (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari fungsi suatu tugas atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Kinerja mencakup hasil individu atau team dalam melaksanakan tugas atau tugas, yang dinilai berdasar pada kualitas, kuantitas, efektivitas, serta pemenuhan standar yang ditetapkan. Kinerja didasarkan pada interaksi antara kemampuan individu serta motivasi untuk mencapai sasaran tertentu. Dengan kata lain, kinerja tergantung pada kapasitas serta motivasi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Mengukur kinerja pegawai, menurut Uno (2019) mampu mempergunakan indicator-indikator yakni 1) kualitas kerja; 2) kecepatan / ketepatan kerja; 3) inisiatif dalam kerja; 4) kemampuan kerja serta 5) komunikasi. Menurut Bernardin serta Russel (2018), terdapat enam indikator kinerja utama yang mampu dievaluasi, yakni kualitas, kuantitas, kelancaran waktu, efektivitas biaya, keperluan supervisi, serta dampak interpersonal. Menurut Prawirosentono (2019), kinerja bisa dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, antara lain: 1) efektifitas 2) wewenang serta tanggung jawab 3) disiplin 4) inisiatif terkait dengan daya pikir.

* + - * 1. **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah factor krusial dalam manajemen yang berkorelasi dengan perilaku manusia. Hal ini mampu dijelaskan sebagai dorongan seseorang untuk merampungkan tugas dengan semangat karena mereka ingin melakukannya (Terry & Rue, 2021). Menurut Gomes, (2019), motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang ditujukan kepada suatu sasaran. Motivasi mampu didefinisikan sebagai dorongan internal untuk menggerakan serta mengarahkan diri dalam mencapai sasaran dengan kesadaran, gairah, serta tanggung jawab penuh (M. S. P. Hasibuan, 2020).

Nawawi, (2018) menjelaskan bahwa kekuatan, tenaga, atau daya, atau suatu kondisi kesiapsiagaan yang rumit dalam diri individu untuk bergerak ke arah sasaran tertentu. Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang menstimulasi seseorang untuk bertindak, memengaruhi arah, intensitas, serta lamanya usaha individu untuk mencapai sasaran kerja.

Merujuk dari berbagai opini ahli, mampu disimpulkan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, serta mengintegrasikan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang terbaik. Motivasi merupakan dorongan internal serta ekstern yang memengaruhi individu untuk mencapai sasaran kerja.

Menurut Purwanto (2020), terdapat enam aspek motivasi berprestasi menurut McClelland, yakni: (1) Menyukai tugas atau tanggung jawab pribadi; (2) Menyukai feedback atas tugas yang dilakukan; (3) Menyukai tugas yang moderat dalam derajat kesulitan; (4) Tekun serta ulet dalam bekerja; (5) Berpikir secara rasional; (6) Mengalami kesuksesan tugas serta tetap realistis.

Herzberg menciptakan teori motivasi yang berfokus pada motivasi melalui pola kerja. Teori Herzberg menyatakan bahwa factor-factor yang cenderung mengurangi motivasi pegawai biasanya terkait dengan lingkungan kerja. Factor yang kerap disebut sebagai hygiene or maintenance factors meliputi status kerja, korelasi antar individu dengan atasan, gaya supervisi yang diterima, kebijakan institusi, kepastian kerja, kondisi kerja, upah, serta aspek-aspek kehidupan pribadi yang terpengaruh oleh situasi tugas. Di sisi lain, factor-factor yang memotivasi banyak orang biasanya terkait langsung dengan tugas itu sendiri, dikenal sebagai "motivators" yang mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, serta tantangan kerja (Josiah, 2021).

Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara, (2019) mencakup: 1) tingginya tanggung jawab pribadi pada tugas, 2) upaya maksimal dalam mencapai prestasi kerja, 3) kesempatan untuk kemajuan dengan upah yang adil, 4) pengakuan atas kinerja yang dihasilkan, serta 5) keinginan untuk menerima tugas yang menantang untuk mengembangkan kecakapan di bidang tugas.

Suwatno & Priansa, (2019) menjelaskan bahwa motivasi manusia telah dipahami melalui teori oleh Maslow yang menyatakan bahwa motivasi muncul karena upaya manusia untuk memenuhi berbagai keperluan. Maslow mengklasifikasikan keperluan manusia ke dalam lima kategori yang berbeda. Hierarki keperluan Maslow terdiri atas: 1) keperluan fisiologis, termasuk sandang, pagan, papan, serta keperluan jasmani lain; 2) keperluan akan keamanan, termasuk keperluan akan keselamatan serta perlindungan pada kerugian fisik serta emosional; 3) sosial, termasuk kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, serta persahabatan; 4) penghargaan, mencakup factor seperti harga diri, otonomi, prestasi, status, pengakuan, serta perhatian; serta 5) aktualisasi diri, yang meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi, serta pemenuhan keperluan diri sesuai ambisi seseorang.

* + - * 1. ***Spiritual leadership***

Factor kepemimpinan di institusi memiliki peran yang lebih krusial daripada factor lainnya. Hal ini disebabkan oleh pemimpin yang bertanggung jawab untuk mengarahkan kebijakan institusi atau institusi menuju sasaran akhir. Amanah ini merupakan tugas yang sulit untuk dilaksanakan. Kepemimpinan adalah kapabilitas seseorang untuk memengaruhi orang lain, termasuk bawahannya, sehingga mereka mau melaksanakan kehendak pemimpin meskipun tidak sepenuhnya setuju (Siagian, 2018).

Hasibuan, (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi berbagai perilaku bawahan agar mampu bekerjasama serta meningkatkan produktivitas untuk mencapai sasaran institusi atau institusi. Gaya kepemimpinan adalah metode komunikasi pemimpin dengan bawahannya. Sementara itu, ada pandangan lain yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku (kata-kata serta perbuatan) seorang pemimpin yang dipersepsikan oleh orang lain (Hersey & Blanchard, 2018). Ada berbagai jenis kepemimpinan, salah satunya adalah kepemimpinan spiritual.

Konsep ini dikembangkan oleh (Fry et al., 2019) menguraikan bahwa kepemimpinan spiritual melibatkan norma, sikap, serta perilaku yang membantu individu untuk mencari motivasi internal serta memenuhi keperluan spiritual dasar. Melalui penerapan keterpanggilan serta keanggotaan yang positif, kepemimpinan spiritual mampu memengaruhi kesejahteraan pegawai, keberlanjutan institusi, tanggung jawab sosial, serta kinerja institusi. Kepemimpinan spiritual mengintegrasikan dimensi keduniaan serta spiritual. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut sebagai kepemimpinan yang berdasar pada pada etika religius (Danim, 2017).

Kepemimpinan spiritual adalah jenis kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memengaruhi, serta memobilisasi orang dengan memberi layanan, menyayangi, serta penerapan norma serta perangai-sifat ketuhanan dalam sasaran, proses budaya, serta perilaku pimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah jenis kepemimpinan yang menganggap norma spiritual sebagai keyakinan inti, nilai utama, serta filsafat dalam cara memimpinnya (Tobroni, 2020)

Kepemimpinan spiritual tidak melawan intelektualisme karena *spiritual leadership* bersifat sangat rasional tetapi juga membongkar rasionalitas dengan panduan nurani. Kepemimpinan spiritual tidak sama dengan kepemimpinan ghaib seperti disebut dalam istilah "tokoh spiritual" atau "penasehat spiritual", tetapi merupakan kepemimpinan yang mengandalkan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2020).

Dengan demikian, *spiritual leadership* merupakan kumpulan nilai, perilaku, serta rutinitas yang krusial dalam memotivasi individu serta orang lain dari dalam diri mereka sendiri. *Spiritual leadership* adalah jenis kepemimpinan yang membentuk norma, sikap, serta perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri serta orang lain. Secara umum, kepemimpinan spiritual menggabungkan prinsip-prinsip spiritual dengan aspek kepemimpinan.

*Spiritual leadership* memotivasi pengikut dengan menciptakan lingkungan yang penuh makna, beretika, serta sejahtera, serta mempromosikan spiritualisme yang meningkatkan kinerja serta kebahagiaan individu maupun institusi. Kepemimpinan spiritual merupakan kombinasi norma, sikap, serta perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri serta orang lain secara intrinsik, sehingga tercipta perasaan spiritual melalui keterpanggilan serta keanggotaan. Menurut Quraish Shihab, kepemimpinan yang berlandaskan spiritualisme memiliki indikator perangai siddiq, amanah, fatanah, serta tabligh untuk mencapai sasaran (Tusriyanto, 2019).

Kepemimpinan spiritual mencakup tugas menciptakan visi di mana anggota institusi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, serta menciptakan perubahan. Hal ini juga melibatkan pembentukan budaya sosial serta institusi berdasar pada cinta altruistik, di mana pemimpin serta anggota saling memperhatikan, peduli, serta menghargai satu sama lain, menciptakan rasa keanggotaan, pemahaman, serta penghargaan. Ada lima indikator kepemimpinan spiritual seperti yang dijelaskan oleh (Fry et al., 2019):

* 1. Visi (*Vission*)

Visi merupakan gambaran mengenai sasaran serta perangai yang diinginkan oleh institusi di masa depan yang jauh. Banyak interpretasi yang mungkin timbul dari pernyataan mengenai kondisi ideal yang diinginkan oleh institusi tersebut. Indikator visi meliputi pemahaman individu pada visi institusi, motivasi pribadi, inspirasi, keyakinan, kejelasan, serta daya tarik.

* 1. *Hope / Faith*

Harapan mampu diartikan sebagai aspirasi terealisasinya sasaran institusi, misalnya: keyakinan serta kesiapan untuk berkomitmen pada institusi, upaya maksimal untuk kesuksesan, penentuan sasaran yang ambisius serta keyakinan akan pencapaiannya, serta keyakinan akan kesuksesan institusi.

* 1. Cinta altruistik (*altruistic love*)

Cinta altruistik mampu dianggap sebagai cinta tulus, tanpa pamrih, karena individu merasa diperhatikan oleh institusi. Ada beberapa indikator, diantaranya; perhatian institusi pada individu, atensi pimpinan, institusi berlaku baik pada pegawainya, pemimpin mengutamakan kejujuran, serta kesediaan pemimpin berkorban bagi bawahannya.

* 1. Arti (*meaning*)

Keberartian tugas pada diri individu berlainan. Keberartian ini meliputi pentingnya tugas bagi individu, pentingnya tugas dalam kehidupan, serta dampak tugas dalam perubahan hidup. Seseorang yang menganggap tugas krusial dalam kehidupannya akan bekerja dengan penuh dedikasi.

* 1. Keanggotaan (*membership*)

Menjadi anggota institusi memperlihatkan eksistensi serta keanggotaan dalam suatu kesatuan dengan sasaran bersama. Jiwa merasa satu dengan team. Indikator yang harus diperhatikan, antara lain: pemahaman institusi pada individu, penghargaan yang diberikan oleh institusi pada individu serta kinerjanya, penghargaan dari pimpinan, serta penghormatan pada individu serta kinerjanya.

* + - * 1. **Budaya Kerja**

Menurut Sedarmayanti, (2019), budaya kerja sumberdaya manusia adalah sikap serta cara hidup manusia yang didasari nilai perilaku terpuji yang umumnya diterima serta menjadi rutinitas yang menstimulasi kesuksesan dalam tugas. Budaya kerja merupakan implementasi norma yang harus dimiliki oleh setiap individu agar mampu bekerja secara efektif, sukses, serta terhormat. Ivancevich, (2020) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah kondisi di tempat kerja di mana setiap pegawai mampu melakukan tugasnya dengan terbaik.

Supriyadi & Guno, (2020) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah falsafah yang mengandalkan falsafah sebagai norma yang menjadi perangai, rutinitas, serta stimuli yang diterapkan dalam suatu team. Hal ini tercermin dalam sikap, perilaku, cita-cita, opini, pandangan, serta perbuatan yang dilakukan ketika bekerja.

Dari beberapa definisi tersebut, mampu disimpulkan bahwa budaya kerja adalah falsafah yang didasarkan pada falsafah serta tercermin dalam sikap anggota institusi. Budaya kerja adalah system nilai, norma, serta rutinitas yang dipertahankan bersama oleh individu di dalam institusi. Ini memengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, berinteraksi, serta berpartisipasi dalam mencapai sasaran institusi. Dengan keberadaan budaya kerja, anggota institusi mampu memiliki sasaran yang sama dalam mencapai sasaran institusi. Selain itu, budaya kerja akan menstimulasi para pegawai bekerja lebih baik serta memiliki motivasi yang tinggi.

Menurut Ndraha, (2020), ada dua unsur yang ada pada budaya kerja yakni a) sikap pada tugas, yakni dibandingkan dengan aktifitas lain seperti bersantai dan bersenang-senang maka seseorang lebih senang untuk bekerja; serta 2) perilaku saat bekerja, seperti kerja keras, komitmen, tanggung jawab, hati-hati, teliti, rajin belajar dan suka menolong rekan kerja.

Lebih lanjut, Ndraha, (2020) menyatakan bahwa wujud budaya kerja adalah produktivitas di tempat kerja, terlihat dalam perilaku kerja seperti kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggungjawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, responsif, mandiri, meningkatkan diri, serta lain-lain. Budaya kerja adalah kumpulan pemikiran dasar atau program mental yang mampu meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia dalam suatu masyarakat. Indikator budaya kerja terbagi menjadi tiga kategori (Ndraha, (2020):

1. Rutinitas

Rutinitas yang terlihat dari cara pembentukan perilaku institusi pegawai, yang didasarkan pada kesadaran akan hak serta kewajiban, kebebasan atau kewenangan, serta tanggung jawab pribadi serta team dalam lingkungan kerja.

1. Peraturan

Peraturan diperlukan dalam rangka menegaskan serta menstimulasi kedisiplinan pegawai untuk mematuhi semua aturan yang berlaku.

1. Norma

Nilai adalah persepsi individu mengenai sesuatu yang dianggap krusial tidak, baik atau buruk, serta benar atau salah.

* + - * 1. **Kompetensi**

Kompetensi sering dimanfaatkan dalam proses seleksi, penilaian kinerja manajemen, pemberian kompensasi, pengembangan karir, serta sebagainya. Sedarmayanti, (2019), menjelaskan kompetensi merupakan kapabilitas, skill, dan kecakapan. Terminologi kompetensi dalam konteks manajemen sumber daya manusia mengacu pada atribut individu yang menyebabkan kesuksesan dalam tugas. Kompetensi adalah ilmu, skill, serta kapasitas yang harus dimiliki oleh pegawai saat merampungkan tugas atau mencapai sasaran (Kandula, 2019).

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk menjalankan tugas dengan benar serta memiliki keunggulan berdasar pada wawasan, kecakapan, serta sikap (Edison et al., 2020). Kompetensi merupakan ciri yang mendasari efektivitas kinerja individu dalam tugas yang memiliki korelasi kausal dengan kriteria efektif atau berkinerja prima di tempat kerja (Moeheriono, 2020).

Dari definisi yang diuraikan di atas, kompetensi merupakan karakteristik individu yang mencakup wawasan, kecakapan, serta perilaku yang menghasilkan tugas efektif untuk mencapai sasaran institusi. Kompetensi pegawai merupakan gabungan dari kecakapan, wawasan, serta sikap yang dimiliki oleh individu untuk menjalankan tugas dengan efektif serta berkontribusi pada kesuksesan institusi. Kompetensi pegawai meliputi kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan tugas melalui wawasan, kecakapan, serta sikap yang sesuai dengan peran dalam institusi.

Menurut (Vikram & Sandeep, 2019) kompetensi diteamkan menjadi tiga kategori utama yakni kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, serta kompetensi fungsional. Kompetensi dasar individu terdiri atas lima dimensi menurut (Moeheriono, 2020) yakni watak, motif, serta konsep diri. 1) sikap serta nilai diukur melalui tes untuk menilai derajat nilai yang dimiliki; 2) wawasan merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu; serta 3) skill atau kepakaran yakni kapabilitas dalam melakukan tugas tertentu secara fisik maupun mental.

1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dijadikan referensi oleh peneliti untuk memperkaya teori yang dipergunakan dalam studi yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Judul | Hasil penelitian |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Hartati & Bunga (2024) | Penerapan Model *Spiritual leadership* Pada Peningkatan Kinerja Perawat | Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja pegawai. |
| 2 | Riu & Suranata (2021) | Correlation of *Spiritual leadership* with Nurses' Performance in Carrying Out Nursing Care | Gaya kepemimpinan spiritual memengaruhi kinerja pegawai. |
| 3 | Azlimin & Juslan (2021) | Efek leadership spiritual pada peningkatan SDM serta institusi di Puskesmas Kota Kendari. | Gaya leadership spiritual memengaruhi kinerja pegawai. |
| 4 | Lestari & Adji (2023) | Application of *Spiritual leadership* Style in Improving Employee Performance at Para Medical Clinic Rancaekek Bandung Regency | Gaya leadership spiritual memengaruhi kinerja pegawai. |
| 5 | Kakiay (2020) | Pengaruh leadership spiritual serta kepuasan kerja pada kinerja guru | Kepemimpinan spiritual tidak memengaruhi peningkatan kinerja. |
| 6 | Rachmawan & Aryani (2020) | *Spiritual leadership* and rewards affect employee performance through quality of work life and job satisfaction as intervening variables. | Kepemimpinan spiritual tidak memengaruhi kinerja. |
| 7 | Putra et al., (2020) | The Effect of Competence, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance at the Polewali Mandar Regency Correlation Office | Budaya kerja berdampak positif pada kinerja pegawai. |
| 8 | Siahaan et al., (2021) | Analysis of the Effect of Information Technology Utilization and Work Culture on Employee Performance with Employee Competence as an Intervening Variable | Budaya kerja mampu meningkatkan kinerja secara positif. |
| 9 | Winandar et al., (2021) | Pengaruh Budaya Kerja serta Kecerdasan Emosional pada Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Matahari Department Store Tbk | Budaya kerja berdampak positif pada kinerja. |
| 10 | Masykuri et al., (2020) | Studi tentang Dampak Budaya Kerja, Pemberdayaan Pegawai, Pelatihan Perpustakaan, serta Etika Kerja pada Kinerja Pegawai di Perpusnas | Budaya kerja akan meningkatkan kinerja secara positif. |
| 11 | Nugroho et al., (2019) | Pengaruh budaya kerja serta lingkungan kerja pada kinerja melalui motivasi serta komitmen institusi | Budaya kerja berdampak negatif serta signifikan pada kinerja pegawai. |
| 12 | Syauqi (2021) | The influence of leadership and competence on the performance of the State Civil Apparatus at the Directorate General of Village Community Development and Empowerment of the Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions, and Transmigration. | Kompetensi berpengaruh pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu meningkatkan hasil kerja mereka. |
| 13 | Heldawati (2022) | Pengaruh Kompetensi serta Motivasi Pada Kinerja Perawat | Kompetensi memengaruhi kinerja. |
| 14 | Khoyrun et al., (2022) | Pengaruh kompetensi, motivasi, serta lingkungan kerja pada kinerja dosen di perguruan tinggi swasta Daerah Istimewa Yogyakarta. | Kompetensi berdampak positif pada kinerja. |
| 15 | Hamdiah et al., (2023) | Dampak Kompetensi, Penempatan, serta Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang | Kompetensi pegawai tidak memengaruhi kinerja pegawai. |
| 16 | Bagaskara & Rahardja (2021) | Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, serta Kepuasan Kerja pada Kinerja Staf | Motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai. |
| 17 | Habibah & Andriani (2022) | Pengaruh Motivasi, Supervisi, serta Disiplin Kerja pada Kinerja Staf | Motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai. |
| 18 | Putra, (2018) | The influence of leadership, motivation, and organizational culture on employee performance at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Dumai City. | Motivasi kerja tidak memengaruhi kinerja pegawai. |

1. **Kerangka Pemikiran Konseptual**

Kerangka pemikiran konseptual merupakan struktur yang digunakan dalam penelitian untuk menggambarkan hubungan antara berbagai konsep atau variabel yang akan diteliti serta berfungsi sebagai panduan dalam memahami dan menjelaskan fenomena yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2020).

* 1. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap motivasi kerja.

Pemimpin yang menerapkan *spiritual leadership* cenderung fokus pada kesejahteraan pegawai dengan memberikan atensi pada kebutuhan spiritual dan emosional karyawan sehingga pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja (Tobroni, 2020). *Spiritual leadership* membantu pegawai menemukan makna dalam pekerjaan yang dilakukan sehari-hari sehingga ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki tujuan yang lebih besar dan berkontribusi pada sesuatu yang lebih dari sekadar keuntungan finansial, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras (Rahmawary, 2019).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan spiritual sering kali mendorong pengembangan pribadi dan profesional pegawai dengan memberikan dukungan dan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, dan menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai, yang membuat pegawai lebih bersemangat dalam menuntaskan pekerjaan(Tobroni, 2020).

*Spiritual leadership* semakin diterima saat ini karena menggantungkan nilai, sikap, serta perilaku yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri serta orang lain melalui emosi positif (perasaan dihargai serta dimengerti), sehingga terjadi pegawai termotivasi untuk berprestasi dalam bekerja (Heryawan et al., 2021). *Spiritual leadership* juga berfokus pada membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan pegawai dimana hubungan yang baik ini dapat meningkatkan rasa saling percaya dan kolaborasi, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja (Walumbwa, 2024).

Kepemimpinan spiritual mampu dilihat sebagai usaha untuk memotivasi orang lain agar menjadi lebih baik, berenergi, serta terhubung dengan tugas mereka. Hal ini mampu memicu keterlibatan yang lebih tinggi, produktivitas, serta perilaku yang lebih terorganisir, serta meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui penerapan kepemimpinan spiritual yang lebih baik (Nafidzi, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Rosid et al., 2024); Udahemuka & Walumbwa, (2024); Betsy & Giroth, (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif memengaruhi motivasi kerja dengan meningkatkan motivasi intrinsik. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian Sajida & Moeljadi, (2018) dan Huda & Abdullah, (2022) membuktikan bahwa bahwa kepemimpinan tidak mampu memotivasi pegawai.

* 1. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja.

Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pegawai sehingga ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, maka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal pada instansi (Mangkunegara, 2019). Budaya kerja yang jelas dan terdefinisi dengan baik membantu pegawai memahami nilai dan tujuan Instansi. Pegawai yang merasa bahwa tujuan pribadinya selaras dengan tujuan instansi maka motivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang baik akan semakin meningkat (Afianty & Rosdiana, 2023).

Pengakuan terhadap pencapaian pegawai menjadi hal yang penting dalam sebuah instansi yang memiliki budaya kerja yang baik. Inatsni yang memiliki budaya kerja baik memberikan apresiasi atas kerja keras pegawai sehingga hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Budaya yang mendorong pengakuan dan penghargaan akan menciptakan motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi (Afianty & Rosdiana, 2023).

Budaya kerja yang positif akan mendukung dan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dengan cara mendorong komunikasi terbuka dan transparan. Pegawai yang merasa bahwa pendapat dan aspirasinya didengar dan dihargai akan lebih bersemangat dalam bekerja. Komunikasi yang baik juga membantu dalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan di antara anggota tim (Zhang & Guo, 2023).

Budaya kerja merupakan representasi kehidupan di tempat kerja yang merupakan system makna terkait dengan tugas, interaksi kerja, serta kesepakatan bersama. Penelitian yang dilakukan Tarigan (2022); Haryono (2021) dan penelitian Pebin (2021); (Afianty & Rosdiana, 2023) dan (Zhang & Guo, 2023) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Asralidin & Iba (2022) dan (Sambadjati & Salosso, 2024) yang membuktikan bahwa budaya kerja tidak dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai.

* 1. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja.

Pengelolaan kompetensi pegawai yang efektif dilakukan melalui peningkatan kecakapan serta wawasan melalui pelatihan dan pendidikan pegawai, pengakuan prestasi kerja, atau program pengembangan karir sehingga pegawai mampu memperoleh manfaat dan akan termotivasi untuk terus berprestasi (Prayogi et al., 2024). Kompetensi yang tinggi dalam suatu pekerjaan mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Pegawai yang kompeten lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaannya. Kepercayaan diri ini meningkatkan motivasi, karena individu merasa mampu menghadapi tantangan, mengatasi masalah, dan mencapai target yang telah ditetapkan (Hamdiah, 2023).

Kompetensi yang tinggi membuka peluang lebih besar bagi pegawai untuk berkembang dan maju dalam kariernya, mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi atau pelatihan lebih lanjut dan hal ini akan memotivasi pegawai untuk terus berprestasi dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Kompetensi dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang menjadikan pegawai melihat prospek yang lebih cerah dalam karier mereka Amrullah (2018)

Lianasari (2022) menyatakan dalam penelitian mereka bahwa instansi mengharapkan pegawai memiliki kompetensi kerja yang tinggi, karena hal tersebut akan meningkatkan rasa percaya diri pegawai serta menstimulasi mereka untuk bekerja dengan terbaik. Menurut penelitian Sariana, (2022), kompetensi mencakup wawasan serta ketrampilan individu yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dengan efektif serta meningkatkan standar kualitas profesional. Pegawai yang kompeten cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik (Satria, 2022). Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Amiroso & Mulyanto, (2024) dan (Parigi et al., 2020) yang tidak menemukan bukti bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

* 1. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai

*Leadership* merupakan factor kunci dalam kesuksesan institusi dalam mencapai tujuan. Evaluasi kinerja SDM di institusi sangat krusial selain leadership. Hal ini membantu pimpinan institusi dalam evaluasi serta perencanaan SDM di masa depan (Wibowo & Indriasih, 2024). Evaluasi kinerja SDM mampu dipergunakan sebagai pijakan untuk merancang perbuatan manajemen strategis pencapaian sasaran institusi yang telah ditetapkan (Abdurachman et al., 2022).

Spiritual berperan krusial dalam memotivasi pegawai untuk mencapai visi, misi, serta sasaran institusi (Hartati & Bunga, 2024). Kepemimpinan spiritual menstimulasi pembentukan ikatan emosional yang kuat di antara pegawai agar mereka menerima sasaran serta norma institusi, serta berusaha maksimal untuk kepentingan institusi. Kepemimpinan spiritual mampu membentuk sikap positif pada tugas serta meningkatkan kinerja pegawai (Azlimin & Juslan, 2021). Penelitian oleh Hartati & Bunga, (2024), Azlimin & Juslan, (2021), Riu & Suranata, (2021), Nafidzi, (2020), Heryawan et al., (2021), Salma & Mas'ud, (2023), serta Lestari & Adji, (2023) mengkonfirmasi hal ini.

* 1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja yang kuat yaitu budaya kerja yang menekankan kolaborasi dan inovasi mendorong pegawai bekerja sama dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang dapatds meningkatkan hasil kerja menjadi lebih baik. Budaya kerja dalam instansi menetapkan norma dan nilai yang harus dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi. Pegawai perlu memahami dan menginternalisasi nilai-nilai ini, sehingga mampu berperilaku sesuai dengan harapan instansi, dan dapat meningkatkan kinerja (Salma & Mas'ud, 2023).

Budaya kerja dipergunakan sebagai panduan serta arah dalam membentuk sikap serta perilaku di dalam institusi. Budaya kerja berisi kumpulan keyakinan dan norma yang dianut oleh institusi, membentuk falsafah serta menentukan norma perilaku di dalamnya. Budaya kerja yang mendukung pengembangan profesional dan pribadi pegawai dapat meningkatkan kinerja. Instansi akan menyediakan pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk belajar sehingga membantu pegawai mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Ma’muroh et al., 2023).

Instansi dengan budaya kerja yang baik, memberikan pengakuan terhadap pencapaian pegawai. Penting bagi instansi dalam memberikan apresiasi kepada pegawai karena akan menumbuhkan perasaan dihargai atas kontribusinya pada instansi, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Budaya kerja yang positif juga berkontribusi pada stabilitas emosional pegawai. Pegawai yang merasa aman dan nyaman di lingkungan kerjanya, lebih mampu fokus pada tugas dan tanggung jawab, yang berujung pada peningkatan kinerja. Penelitian Putra (2018), Siahaan et al., (2021), Winandar et al., (2021), Masykuri et al., (2020), (Anggeline et al., 2019) serta (Hasdiah, 2018) memperlihatkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

* 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Seorang pegawai yang unggul akan memiliki kompetensi tinggi dengan kemampuan penyelesaian pekerjaan lebih baik dibandingkan pegawai dengan kompetensi rendah. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik kinerja yang dihasilkan (Syauqi, 2021). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik dalam menuntaskan pekerjaan dan akan bekerja lebih efisien, efektif, serta mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan yang pada akhirnya mempu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan (Heldawati, 2022).

Pegawai yang kompeten mampu menuntaskan tugas dengan kualitas tinggi sesuai standar yang ditetapkan institusi (Nurcahyo, 2020). Kompetensi pegawai mencakup pengetahuan yang luas dan pengalaman yang relevan dengan bidang pekerjaan sehingga memungkinkan pegawai membuat keputusan yang lebih baik, memecahkan masalah dengan lebih efektif, dan meningkatkan kinerja (Putra et al., 2020). Pegawai yang kompeten lebih mampu menganalisis situasi, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan mengambil keputusan yang tepat yang mengarah pada hasil yang lebih baik dan efisiensi yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Khoyrun et al., 2022).

Gitosudarmo & Basri, (2018), Syauqi, (2021), Rachmawan & Aryani, (2020), serta Wardani, et al, (2020) serta Putra et al., (2020) menegaskan dalam penelitian mereka bahwa kompetensi berpengaruh pada peningkatan prestasi atau kinerja. Kompetensi merupakan perilaku kunci yang diperlukan untuk merampungkan tugas tertentu guna mencapai hasil kerja yang memuaskan (Heldawati, 2022; Khoyrun et al., 2022). Perilaku ini biasanya diperlukan secara konsisten oleh pegawai yang sedang bekerja. Perilaku tanpa sasaran tidak mampu disebut sebagai kompetensi.

* 1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang termotivasi cenderung lebih produktif dan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas agar bisa mencapai target yang ditetapkan oleh instansi. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif, yang berujung pada peningkatan output kerja (Arisanti et al., 2019). Motivasi kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung lebih teliti dan berkomitmen untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dimana pegawai tersebut akan memperhatikan detail pekerjaan, lebih teliti dan berusaha memenuhi atau bahkan melampaui standar yang ditentukan instansi (Parta, 2021).

Seorang pegawai yang termotivasi memiliki prestasi kerja akan bekerja dengan antusias, memiliki rasa tanggung jawab, serta disiplin tinggi yang memungkinkan tugas-tugas mampu diselesaikan dengan lancar serta mencapai sasaran kinerja yang ditetapkan (Dewi & Kurniawan, 2024). Sebaliknya, apabila seorang pegawai memiliki motivasi yang rendah, rampungnya tugas yang diberikan kepadanya mungkin tidak memenuhi target yang telah ditetapkan (Rosdiana & Indriasih, 2017).

Pegawai yang termotivasi memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dan tekanan di tempat kerja dan mampu mengatasi masalah yang terjadi di instansi, tetap fokus pada tujuan, yang membantu tetap berkinerja baik meskipun dalam situasi yang sulit (Sudarwati et al., 2021). Motivasi kerja juga dapat meningkatkan hubungan antar pegawai, karena ketika pegawai merasa termotivasi, lebih cenderung untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan rekan-rekannya, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Hubungan yang baik ini dapat meningkatkan sinergi tim dan kinerja pegawai (Habibah & Andriani, 2022).

Penelitian oleh Handayani, (2017), (Sitio & Tamba, 2019), Codori (2021), Hasdiah (2018), Ade Rio Marta (2020), Ade Rio Marta (2020), Subrata et al. (2019) memperlihatkan bahwa motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai, sedangkan kajian Saputra (2017), Maramis (2017), serta Putra (2018) memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Riset (Tanjung & Manalu, 2019) menyimpulkan motivasi berdampak negatif serta tidak signifikan pada kinerja.

* 1. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai pemediasi

Peran SDM pada instansi penting karena kualitas hasil kerja dan kinerja pegawai dengan SDM tinggi memberikan sumbangan besar bagi kesuksesan serta efisiensi institusi. Kesuksesan institusi bergantung pada pegawai di dalamnya dan keberadaan dalam memotivasi pegawai adalah hal yang penting untuk dilakukan. Pimpinan yang baik akan memengaruhi pegawainya berperilaku baik, sebagaimana dalam yang dilakukan *spiritual leadership*. (Maryati & Astuti, 2022).

*Spiritual leadership* meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan memberikan makna dan tujuan yang lebih dalam pada pekerjaan. Pimpinan yang menerapkan *spiritual leadership* sering kali membantu pegawai untuk melihat bagaimana pekerjaan yang dilakukan pegawai berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, baik untuk instansi maupun kepada masyarakat. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya berdampak positif pada instansi dan masyarakat akan termotivasi untuk bekerja keras dan menciptakan kinerja yang tinggi (Muliana et al., 2023).

Fry et al., (2019) menegaskan bahwa *spiritual leadership* didasarkan pada motivasi intrinsik yang berasal dari norma spiritual dalam diri manusia, yang meningkatkan motivasi kerja. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Keterlibatan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja, karena pegawai yang terlibat lebih mungkin untuk berinovasi, berkolaborasi, dan mencapai hasil yang lebih baik (Al-Sakinah et al., 2020).

* 1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.

Budaya kerja yang positif seperti budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, penghargaan, dan dukungan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memotivasi pegawai untuk memiliki kinerja tinggi dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan instansi. (Kaesang et al., 2021). Budaya kerja yang merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada di instansi akan memengaruhi sikap serta perilaku pegawai. Budaya kerja yang kuat menciptakan norma dan nilai yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi. Pegawai yang memahami dan melaksanakan kebiasaan dan nilai-nilai yang ada di instansi, cenderung berperilaku sesuai dengan harapan instansi dan termotivasi bekerja dengan lebih baik, lebih efisien, dan lebih kreatif dan berusaha memiliki kualitas kerja yang lebih baik.

Budaya kerja yang baik meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi jembatan yang menghubungkan budaya kerja dengan kinerja pegawai sehingga instansi perlu fokus pada membangun budaya kerja yang positif dan mendukung untuk memaksimalkan kinerja pegawai.

* 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai pemediasi

Kompetensi yang tinggi dari seorang pegawai tercermin dari keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri yang dimiliki pegawai untuk melakukan tugas dengan baik. Motivasi kerja akan menjadi elemen yang mendorong pegawai menggunakan kompetensi yang dimiliki secara maksimal. Pegawai yang termotivasi untuk berprestasi cenderung mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dengan lebih optimal, sehingga kinerja mereka juga meningkat (Thoha, 2018).

Pegawai yang bermotivasi tinggi akan berusaha memiliki kompetensi tinggi dengan meningkatkan wawasan, kemampuan, serta sikap yang relevan dalam bidang tugasnya, untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi pegawai harus sesuai dengan spesifikasi yang dilakukan dalam pekerjaan. Kompetensi dianggap sebagai kunci kesuksesan seseorang dalam tugas. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup baik pada kinerja seorang pegawai.

Kompetensi tanpa motivasi dapat mengurangi efektivitas kinerja karena pegawai tidak merasa terdorong untuk bekerja dengan giat atau konsisten dan tidak memanfaatkan kompetensi yang dimilikinya untuk bekerja dengan baik Motivasi kerja menjadi pendorong yang menyalurkan kompetensi ke dalam upaya yang konsisten dan berkelanjutan, sehingga meningkatkan kinerja. Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan mendorong karyawan untuk lebih proaktif dan kreatif dalam pekerjaan sehingga ketika karyawan yang kompeten merasa termotivasi, akan cenderung lebih aktif mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan hasil kerja, menemukan solusi, dan menyelesaikan masalah secara mandiri (Arifin, 2019).

Berdasar pada pengembangan hipotesis, maka kerangka berpikir dalam riset ini digambarkan sebagai berikut:

H1

H6

H10

H9

H7

H4

H2

H3

H5

H8

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir

1. **Hipotesis**

Kerlinger & Lee (2020:121) mendefinisikan hipotesis sebagai pernyataan sementara tentang hubungan antar variabel yang dapat diuji melalui penelitian. Hipotesis mesti mampu dibuktikan melalui hasil eksperimen atau pengamatan. Hipotesis ini dirumuskan berdasar pada kajian teori atau pengalaman sebelumnya (Sugiyono, 2020:61). Hipotesis berfungsi sebagai panduan dalam riset untuk menilai kebenaran asumsi awal yang diajukan. Hipotesis penelitian ini adalah:

H1. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.

H2. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H4. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H5. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H6. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H7. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H8. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H9. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal

H10. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Tegal.

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

* 1. **Desain Penelitian**

1. **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini mempergunakan metode riset asosiatif kausal. Riset asosiatif kausal bertujuan untuk memahami korelasi antara dua variabel atau lebih. Korelasi kausal adalah korelasi sebab-akibat di mana satu variabel (independen) memengaruhi variabel lainnya (dependen). Riset asosiatif melibatkan penggunaan analisis kuantitatif atau statistik (Sugiyono, 2020:128).

Riset ini merupakan riset kuantitatif yang dirancang dengan sistematis, terencana, serta terstruktur secara jelas dari awal hingga tahap desain riset. Definisi lain menyatakan bahwa riset kuantitatif melibatkan penggunaan angka dalam pengumpulan data, interpretasi data, serta penyajian hasilnya.

1. **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana riset dilakukan. Riset akan dilakukan di Puskesmas Kota Tegal, yang berlokasi di Jalan [alamat]. Hang Tuah No.19, Tegalsari, Kec. Tegal Barat.,Kota Tegal, Jawa Tengah 52111.

1. **Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020:160. Populasi penelitian ini mencakup semua pegawai di Puskesmas Kota Tegal. Saat ini, Puskesmas Kota Tegal memiliki total 650 pegawai, terdiri atas 394 tenaga kesehatan non medis serta 256 tenaga medis. Riset ini akan berfokus pada tenaga medis, sehingga populasi penelitian ini sebanyak 256 orang tenaga medis.

1. **Metode dan Penentuan Ukuran Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diselidiki. Apabila populasi besar serta tidak memungkinkan untuk mengkaji seluruhnya karena terbatasnya dana, sumber daya, serta waktu, peneliti mampu mempergunakan sampel yang mewakili populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus bersifat benar-benar representatif. Ukuran sampel dalam riset ini ditentukan mempergunakan formula Slovin. (Ruslan, 2017).

N

n = --------------------------

1 + N e2

Keterangan:

N : Ukuran Populasi

n : Ukuran Sampel

e : Presentase kekeliruan pengambilan sampel yang masih mampu diterima adalah sekitar 5 %.

Berdasar pada kalkulasi di atas, jumlah sampel pada riset ini akan dikalkulasi sebagai berikut:

256

n = -------------------------------

1 + 256 (0,05)2

= 156 orang responden dibulatkan menjadi 160 orang responden

Jumlah responden dalam riset ini adalah 156 orang dibulatkan menjadi 160 orang responden. Penelitian ini difokuskan pada tenaga medis (nakes), sehingga jumlah sampel penelitian ini adalah 160 orang tenaga medis (nakes) Puskesmas Kota Tegal. Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling*, menurut Sugiyono (2020), *proporsional random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut. Teknik proportional random sampling yaitu teknik pengambilan proporsi untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap strata atau wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subjek dari masing-masing wilayah atau strata.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai populasi dan sampel dalam penelitian ini:

Tabel 3.1

Perhitungan Sampel Penelitian

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama Puskesmas | Jumlah Populasi | Perhitungan | Jumlah Sampel |
|  | Puskesmas Tegal Barat | 41 orang | (41 / 256) x 160 | 26 orang |
|  | Puskesmas Tegal Timur | 28 orang | (28 / 256) x 160 | 18 orang |
|  | Puskesmas Margadana | 41 orang | (41 / 256) x 160 | 26 orang |
|  | Puskesmas Debong Lor | 35 orang | (35 / 256) x 160 | 22 orang |
|  | Puskesmas Slerok | 32 orang | (32 / 256) x 160 | 20 orang |
|  | Puskesmas Kaligansa | 20 orang | (20 / 256) x 160 | 13 orang |
|  | Puskesmas Tegal Selatan | 28 orang | (28 / 256) x 160 | 18 orang |
|  | Puskesmas Bandung | 31 orang | (31 / 256) x 160 | 19 orang |
| Jumlah | | 256 orang |  | 160 |

1. **Sumber Data**

Sumber data adalah subyek dimana data didapat, sumber data yang tidak tepat mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan (Arikunto, 2021). Data yang dipergunakan dalam riset ini terdiri atas data primer serta data sekunder. Berikut adalah jenis data yang dimaksud:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diberikan langsung kepada pengumpul data. Sumber data primer didapat melalui wawancara dengan subjek riset serta observai langsung di lapangan (Sugiyono, 2020). Data primer juga didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yang menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.

1. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan oleh pihak lain. Data ini bisa didapat dari beberapa sumber seperti dokumentasi, arsip, serta data terkait dengan tema riset. Data yang didapat dari data sekunder adalah informasi tentang kinerja pegawai.

1. **Metode Pengumpulan Data**

Dalam riset ini, teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

* 1. Angket/kuesioner

Kuesioner adalah seteam pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden untuk mengumpulkan data yang akan dianalisis dalam riset. Diharapkan responden memberikan tanggapan positif serta jawaban yang sesuai pada kuesioner yang diberikan, termasuk pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalamnya.

* 1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan melibatkan kajian teoritis serta referensi terkait nilai, budaya, serta norma dalam situasi sosial yang sedang diteliti. Studi kepustakaan merupakan langkah krusial dalam riset karena peneliti sangat bergantung pada kajian ilmiah. Data yang didapat berasal dari sumber yang relevan pada permasalahan yang akan diteliti melalui studi pustaka, termasuk buku, jurnal, artikel, serta riset terdahulu.

* 1. **Definisi Konseptual dan Operasional Variabel**
     + 1. **Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah penjelasan tentang suatu konsep atau istilah berdasarkan teori atau literatur yang sudah ada. Definisi ini bersifat umum digunakan untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai suatu konsep sebelum diterapkan dalam penelitian atau konteks tertentu.

* 1. Kinerja merupakan hasil dari fungsi suatu tugas atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Gomes, 2018).
  2. Motivasi kerja adalah kekuatan yang menstimulasi seseorang untuk bertindak, memengaruhi arah, intensitas, serta lamanya usaha individu untuk mencapai sasaran kerja (Robbins dan Judge, 2020).
  3. Kepemimpinan spiritual adalah jenis kepemimpinan yang menganggap norma spiritual sebagai keyakinan inti, nilai utama, serta filsafat dalam cara memimpinnya (Tobroni, 2019).
  4. Budaya kerja adalah falsafah yang mengandalkan falsafah sebagai norma yang menjadi perangai, rutinitas, serta stimuli yang diterapkan dalam suatu team. Hal ini tercermin dalam sikap, perilaku, cita-cita, opini, pandangan, serta perbuatan yang dilakukan ketika bekerja (Supriyadi dan Guno, 2020).
  5. Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk menjalankan tugas dengan benar serta memiliki keunggulan berdasar pada wawasan, kecakapan, serta sikap (Edison et al, 2020)
     + 1. **Definisi Operasional**

Definisi operasional dari variabel riset adalah atribut, perangai, atau nilai dari objek atau aktivitas yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta kemudian ditarik kesimpulannya. Untuk memudahkan analisis variabel serta pengukuran operasional dalam riset ini, informasinya akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Indikator | Pernyataan | Skala Pengukuran |
| --- | --- | --- | --- |
| Kinerja pegawai  Sumber:  Uno (2019) | Kualitas Kerja | 1. Persyataratan tugas 2. Kualitas tugas | Skala Interval |
| Ketepatan waktu | 1. Hadir tepat waktu 2. Tugas selesai tepat waktu |
| Inisiatif dalam kerja | 1. Ide 2. Gagasan |
| Kemampuan kerja | 1. Wawasan 2. Kecakapan |
| Komunikasi | 1. Komunikasi vertical 2. Komunikasi horisontal |
| Motivasi Kerja  Sumber: Suwatno & Priansa (2019) | Fisiologis | 1. Keperluan jasmani 2. Keperluan papan | Skala Interval |
| Keamanan | 1. Keperluan keselamatan pada kerugian fisik 2. Keperluan keselamatan pada kerugian emosional |
| Sosial | 1. rasa saling memiliki 2. Diterima dengan baik |
| Penghargaan | 1. Pengakuan 2. Perhatian |
| Aktualisasi diri | 1. pencapaian potensi 2. Pengembangan diri |
| *Spiritual leadership*  Sumber:  Fry et al., (2019) | Visi | 1. Pemahaman visi institusi 2. Visi pribadi | Skala Interval |
| Harapan | 1. Rasa percaya 2. Keyakinan akan berhasil |
| Cinta altruistik | 1. Perhatian pemimpin 2. Pemimpin mengutamakan kejujuran |
| Arti | 1. Keberartian tugas 2. Sepenuh hati |
| Keanggotaan | 1. penghargaan dari institusi 2. penghargaan dari pimpinan |
| Budaya kerja  Sumber:  Ndraha (2020) | Rutinitas | 1. Kesadaran akan hak serta kewajiban 2. Kewenangan serta tanggungjawab | Skala Interval |
| Peraturan | 1. Peraturan tertulis 2. Peraturan tidak tertulis |
| Norma | 1. Kesesuaian nilai 2. Nilai yang diyakini |
| Kompetensi pegawai  Sumber:  Moeheriono (2020) | Motif | 1. Sesuatu yang diinginkan 2. Sesuatu yang dipikirkan | Skala Interval |
| Watak | 1. Sikap 2. Perilaku |
| Konsep diri | 1. Norma. 2. Norma |
| Wawasan | 1. Wawasan kerja 2. Wawasan umum |
| Kecakapan | 1. Kemampuan fisik 2. Kemampuan mental |

* + - 1. **Instrumen Penelitian**

Instrumen pada penelitian survei adalah alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian yang menggunakan kuesioner. Instrumen ini berfungsi untuk mengukur variabel yang sedang diteliti dengan cara mendapatkan informasi langsung dari responden melalui kuesioner.

Tabel 3.3

Instrumen Penelitian

| Variabel | Indikator | Pernyataan |
| --- | --- | --- |
| Kinerja pegawai  Sumber:  Uno (2019) | Kualitas Kerja | 1. Saya memiliki kemampuan seperti yang dipersyaratkan instansi untuk pekerjaan ini |
| 1. Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat akurasi yang tinggi |
| Ketepatan waktu | 1. Saya selalu datang tepat waktu ke kantor |
| 1. Saya mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan oleh instansi |
| Inisiatif dalam kerja | 1. Saya sering memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim |
| 1. Saya proaktif dalam mencari solusi atas masalah yang timbul. |
| Kemampuan kerja | 1. Saya selalu mengikuti perkembangan pengetahuan terbaru yang relevan dengan pekerjaan saya |
| 1. Saya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik |
| Komunikasi dengan rekan kerja | 1. Saya mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif kepada rekan kerja dan atasan |
| 1. Saya selalu berusaha membangun hubungan kerja yang baik dengan tim melalui komunikasi yang terbuka dan jujur. |
| Motivasi Kerja  Sumber: Suwatno & Priansa (2019) | Fisiologis | 1. Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar saya dan keluarga. |
| 1. Gaji yang diterima bisa untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal (kos, kontrak rumah atau membayar KPR) |
| Keamanan | 1. Saya memiliki cukup waktu untuk istirahat dan menjaga kesehatan selama bekerja |
| 1. Saya merasa aman dengan posisi pekerjaan saya dan tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan |
| Sosial | 1. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan |
| 1. Saya bisa diterima dengan baik dalam tim dan lingkungan kerja saya |
| Penghargaan | 1. Saya mendapatkan pengakuan yang sesuai atas kontribusi saya di tempat kerja. |
| 1. Rekan kerja dan atasan menghargai hasil kerja atau kinerja saya |
| Aktualisasi diri | 1. Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan belajar hal baru di tempat kerja |
| 1. Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk mencapai potensi yang saya miliki |
| *Spiritual leadership*  Sumber:  Fry et al., (2019) | Visi | 1. Pimpinan menjelaskan (mensosialisasikan) visi, misi yang jelas dalam pencapaian tujuan instansi |
| 1. Visi yang disampaikan oleh pimpinan menginspirasi pegawai untuk berkontribusi lebih baik dalam pekerjaan |
| Harapan | 1. Pimpinan memberikan keyakinan bahwa kita bisa mencapai tujuan bersama, meskipun ada tantangan. |
| 1. Pimpinan memotivasi untuk tetap berusaha meskipun menghadapi kesulitan dalam pekerjaan |
| Cinta altruistik | 1. Pimpinan peduli terhadap kesejahteraan dan kebahagiaan setiap individu dalam tim |
| 1. Pimpinan menunjukkan perhatian dan kepedulian yang tulus tanpa pamrih kepada anggota tim |
| Arti | 1. Pimpinan membantu pegawai menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan sehari-hari. |
| 1. Pimpinan selalu menekankan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan dampak positif bagi orang lain dan masyarakat |
| Keanggotaan | 1. Saya merasa menjadi bagian dari komunitas kerja yang peduli dan saling mendukung. |
| 1. Pimpinan menciptakan rasa kebersamaan dan persatuan dalam tim kerja |
| Budaya kerja  Sumber:  Ndraha (2020) | Kesadaran akan hak serta kewajiban | 1. Pegawai di instansi memiliki kesadaran akan hak dan kewajiban dalam bekerja |
| 1. Pegawai di instansi memahami kewenangan dan tanggungjawab masing-masing pegawai |
| Peraturan tertulis | 1. Pegawai di instansi mematuhi semua peraturan tertulis yang ada di instansi |
| 1. Pegawai di instansi mematuhi semua peraturan tertulis yang ada di instansi |
| Kesesuaian nilai | 1. Terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang ada di instansi dengan nilai-nilai yang diyakini oleh pegawai |
| 1. Pegawai di instansi memegang teguh nilai-nilai yang diyakini |
| Kompetensi pegawai  Sumber:  Moeheriono (2020) | Motif | 1. Saya berusaha mewujudkan sesuatu yang diinginkan |
| 1. Saya memiliki perilaku yang patuh pada aturan yang ditetapkan oleh instansi |
| Watak | 1. Saya memiliki sikap yang ingin selalu berkembang dan lebih maju |
| 1. Saya memiliki perilaku yang patuh pada aturan yang ditetapkan oleh instansi |
| Konsep diri | 1. Saya memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai-nilai yang ada di instansi |
| 1. Saya mematuhi norma-norma yang ada di instansi |
| Wawasan | 1. Saya memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang saat ini pegawai lakukan |
| 1. Saya memiliki pengetahuan umum yang luas |
| Kemampuan fisik dan mental | 1. Saya memiliki kemampuan fisik yang bisa mendukung terselesaikannya pekerjaan dengan baik |
| 1. Saya memiliki kemampuan mental yang bisa mendukung terselesaikannya pekerjaan dengan baik |

* 1. **Uji Instrumen Penelitian**
  2. **Uji Validitas**

Uji validitas adalah metode yang dipergunakan untuk menilai apakah suatu kuesioner benar atau valid. Kuesioner dianggap valid apabila setiap item dalam indikator pernyataan mampu mengekspresikan data yang mampu diukur oleh kuesioner tersebut.

* 1. **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menilai sejauh mana hasil pengukuran dari objek yang sama konsisten memperlihatkan data yang sama. Kuesioner bisa dianggap valid apabila responden mampu menjawab setiap pertanyaan dengan konsisten atau stabil. Pengujian realibilitas dilakukan melalui konsistensi internal dengan cara menguji instrumen sekali. Data yang didapat dianalisis mempergunakan tehnik Cronbach’s Alfa. Sebuah item pengukuran dianggap reliable apabila memiliki koefisien alfa di atas 0,7 (Sunyoto, 2019).

* 1. **Metode Analisis Data**
     + 1. **Analisis PLS**

Dalam riset ini, analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah model Structural Equation Modeling (SEM) yang mempergunakan komponen atau varian sebagai dasar. PLS ialah suatu pendekatan alternatif yang berpindah dari pendekatan SEM yang berpusat pada kovarian kepada yang berpusat pada varian. SEM dengan basis kovarian biasanya memeriksa kausalitas serta teori, sementara PLS cenderung menjadi model prediktif (Ghozali, 2018). Langkah-langkah metode Partial Least Square yang dipergunakan dalam riset ini adalah sebagai berikut:

* + - 1. Merancang outer model

Outer model adalah model yang menghubungkan variabel laten dengan variabel manifes.

* + - 1. Merancang inner model

Inner model pada riset ini terdiri atas satu variabel laten eksogen kinerja serta tiga variabel laten endogen Model persamaannya ditulis seperti berikut ini:



Di mana βji serta γjb adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dengan variabel laten eksogen ξ serta ε di seluruh range indeks i serta b, serta δj adalah variabel residu inner.

* + - 1. Membangun Diagram Jalur

Diagram alur memperlihatkan korelasi antara konstruk dengan anak panah lurus memperlihatkan korelasi kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya.

* + - 1. Menjabarkan Diagram Alur ke Dalam Persamaan Matematis

Berdasar pada konsep model riset pada tahap dua di atas, mampu diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan dibangun dari diagram alur konversi terdiri atas:

* + - * 1. Persamaan inner model menyatakan korelasi kausalitas untuk menguji hipotesis.
        2. Persamaan outer model mendeskripsikan korelasi kausalitas antara indikator serta variabel riset.

Persamaan model pengukuran:



Persamaan matematis dalam riset ini yang terdapat dalam diagram jalur adalah:

Model struktural (inner model) memiliki kemiripan.

η1 = γξ + ζ1

η2 = βη1 + ζ2

* + - 1. Estimasi

Pada tahap ini, nilai γ serta λ diestimasi mempergunakan aplikasi SmartPLS pada langkah keempat. Dasar yang dipergunakan dalam estimasi adalah resampling dengan Bootstrapping yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Ghozali, 2018). Tahap pertama: menghasilkan estimasi bobot Tahap kedua: menghasilkan estimasi untuk inner serta outer model. Tahap ketiga: menghasilkan estimasi means serta parameter lokasi.

* + - 1. Uji Keselarasan Model (Goodness of Fit)

Uji keselarasan model pada SEM melalui pendekatan PLS terdiri atas dua jenis, yakni uji keselarasan model pengukuran serta uji kecocokkan model struktural.

* + - 1. Uji Keselarasan Model Pengukuran (*Outer Model*)

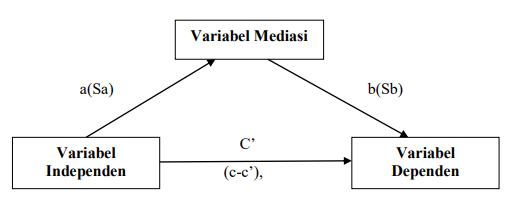
Uji keselarasan model pengukuran adalah uji keselarasan pada outer model dengan melihat validitas konvergen serta validitas diskriminan. Validitas konvergen adalah derajat kesesuaian antara factor laten dan indikatornya. Factor loading adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Validitas konvergen dievaluasi dalam tiga tahap, yakni:

* + 1. Indikator validitas: dilihat dari nilai factor loading serta t-statistic, yakni apabila nilai factor loading antara 0,5-0,6 maka dikatakan cukup, sedangkan apabila nilai factor loading ≥ 0,7 maka dikatakan tinggi (Ghozali, 2018).
    2. Reliability construc dilihat dari nilai output composite reliability (CR). Kriteria yang dianggap reliable adalah nilai CR > dari 0,7.
    3. Nilai Average Variance Extracted (AVE): nilai AVE yang diinginkan adalah > 0,5.
       1. Uji keselarasan Model Struktural (Inner Model)

Uji keselarasan model struktural adalah pengujian inner model terkait korelasi antar variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya.

* + - 1. **Sobel Test**

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk mengetahui pengaruh X1 terhadap Z melalui Y, serta pengaruh X2 terhadap Z melalui Y akan digunakan konsep uji sobel (Sobel test).



Dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c’ adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (indirect effect) Sab digambarkan sebagai berikut : Adapun Sobel Test dihitung dengan rumus dibawah ini :



Keterangan:

Sa = Standar error koefisien a

Sb = Standar error koefisien b

b = Koefisien variabel mediasi

a = Koefisien variabel bebas

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:



Nilai thitung ini dibandingkan dengan nilai ttabel. Jika nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif.