PERAN SPIRITUAL LEADERSHIP, KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABLE INTERVENING

I Gede Ari Astika Putra, I Nyoman Rasmen Adi
Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar - Bali
E-mail: astikaputra08@gmail.com

Abstrak

Karyawan adalah sumber daya manusia yang ada diperusahaan tidak hanya butuh kesejahteraan materi tetapi juga butuh penguatan nilai-nilai spiritual yang telah menjadi strategi besar dalam kajian bisnis. Seorang pemimpin perusahaan yang menerapkan gaya spiritual adalah salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja. Dengan kata lain kinerja dapat menggabarkan bagaimana dan berapa hasil kerja yang dapat di peroleh oleh karyawan dalam periode tertentu. Dari pemaparan diatas peneliti tertarik untuk mendalami Peran Spiritual Leadership, Kompetensi dan Lingkungan kerja Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening sehingga nantinya di harapkan Spiritual Leadership memberikan kontribusi bagi karyawan juga perusahaan. Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Lokasi Penelitian di Pemerintahan Kab. Badung Bag. Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah. Peneliti ingin mengetahui tingkat kualitas pegawai kontrak yang notabene memiliki masa depan yang kurang menentu yaitu seluruh pegawai kontrak sebanyak 97 pegawai. Pegawai yang diberikan oleh responden berupa pilihan angka diantara 1-10. Penelitian ini dilakukan menggunakan model structural equation modelling (SEM) dengan meggunakan program SmartPLS 3.0. Berdasarkan hasil penelitian, dapat di simpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu spiritual leadership, kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh kepada kinerja pegawai secara langsung. Tetapi hanya dua variabel saja yang bisa mempengaruhi secara tidak langsung melalui variabel mediasi, yaitu hanya variabel kompetensi dan lingkungan kerja. Begitu pula dua variabel ini juga memiliki pengaruh langsung terhadap variabel mediasi yaitu motivasi. Hal yang berbeda dari variabel spiritual leaderhip dimana walaupun variabel ini memiliki pengaruh langsung ke kinerja, tetapi variabel ini tidak berpengaruh terhadap variabel medaisi yaitu motivasi. Maupun secara tidak langsung ke kinerja pegawai melalui variabel motivasi.

Kata Kunci : Spiritual Leadership, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Motivasi

Abstract

Employees are human resources in the company who not only need material welfare but also need to strengthen spiritual values which have become a big strategy in business studies. A company leader who applies a spiritual style is one of the efforts made to improve employee performance. A company needs to conduct a performance appraisal on its employees. Assessment should provide an accurate picture of work performance. In other words, performance can describe how and how much work can be obtained by employees in a certain

period. From the explanation above, the researcher is interested in exploring the Role of Spiritual Leadership, Competence and Work Environment Improving Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable so that later it is hoped that Spiritual Leadership will contribute to employees as well as the company. The research method used by researchers in this study is a quantitative method. Research Locations in District Government. Badung Bag. Governance of the Regional Secretariat. Researchers want to know the level of quality of contract employees who in fact have an uncertain future, namely all contract employees as many as 97 employees. Employees given by respondents in the form of a choice of numbers between 1-10. This research was conducted using a structural equation modeling (SEM) model using the SmartPLS 3.0 program. Based on the research results, it can be concluded that all independent variables, namely spiritual leadership, competence and work environment have a direct influence on employee performance. But only two variables can influence indirectly through mediating variables, namely only competency and work environment variables. Likewise, these two variables also have a direct influence on the mediating variable, namely motivation. This is different from the spiritual leadership variable, where although this variable has a direct effect on performance, this variable has no effect on the mediating variable, namely motivation. Or indirectly to employee performance through motivational variables.

***Keywords**: Spiritual Leadership, Competence, Work Environment, Employee Performance, and Motivation.*

1. PENDAHULUAN

Persaingan di era globalisasi dalam bidang industri semakin maju dari waktu ke waktu. Setiap perusahaan baik dalam bidang industri, dagang dan jasa harus bisa membuat sumber daya manusia (SDM) yang bekerja secara efektif, efisien, dan produktif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan siap untuk bersaing.

Karyawan adalah sumber daya manusia yang ada diperusahaan tidak hanya butuh kesejahteraan materi tetapi juga butuh penguatan nilai-nilai spiritual yang telah menjadi strategi besar dalam kajian bisnis. Hal ini disebabkan karena tuntutan kinerja karyawan yang semakin tinggi. Pencapaian misi dan tujuan setiap perusahaan tidak akan bisa mencapai kinerja yang besar tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja besar pula, di setiap perusahaan juga selalu dipengaruhi oleh peranan sumber daya manusia yang baik dan berkontribusi secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu faktor penting dalam yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah kepemimpinan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan mengajarkan karyawan untuk melaksanakan tugas secara maksimal. Seorang pemimpin harus bisa membuat karyawannya dapat menerapkan atau mengikuti nilai-nilai kemanusiaan dengan cara membangun spiritualisme di dalam diri seseorang guna untuk membangkitkan mental atau rohani berupa keyakinan, ideologi, pedoman atau tuntutan, iman dan etika tidak hanya merubah karakter dan perilaku karyawannya saja, maka dari itu seorang pemimpin perusahaan yang menerapkan gaya spiritual adalah salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Disinilah kunci organisasi untuk dapat bertumbuh, berkembang dan bertahan. Selain interaksi antar karyawan, pemimpin sangat berperan dalam hal ini, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan organisasi dalam sebuah perusahan agar dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai den visi dan misi perusahaan. Kepemimpinan sangat menentukan keberhasialan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan bersama. Salah satu peran penting yang harus diimplementasikan oleh suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan memainkan peran kepemimpinan yang baik dalam suatu perusahaan, salah satunya adalah

dengan menerapkan spiritual leadersip pada perusahaan yang dimana nantinya penerapan kepemimpinan ini dapat memberikan efek bagi perusahaan.

Baik itu dari pengembangan kompetensi sehingga terciptanya kinerja. Spiritual leadership memiliki tiga ciri antara lain : menurut Fry dalam dalam Thayib et al., (2018) menjelaskan bahwa terdapat tiga ciri kepemimpinan spiritual yaitu:1. Vision, 2. Altruistic Love, 3. Hope/Faith. Dari ketiga ciri yang dimiliki Spiritual Leadership salah satunya adalah alturistic love yang berarti mencintai orang lain seperti mencintai diri sendiri sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang diamana peminpin menganggap karyawan sebagai asset dalam perusahaan yang diamana perlu dikembangkan dalam konteks meningkatkan kompetensi serta kinerja karyawan.

Sebagai jalan dari fenomena tersebut maka dalam rangka lebih meningkatkan produktifitas kerja, berkaitan dengan masalah kompetensi karyawan dan hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan, dalam hal ini perusahaan telah menerapkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat mempermudah di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga tugas yang diemban oleh karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kinerja Karyawan Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sari (2015), mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja. Dengan kata lain kinerja dapat menggabarkan bagaimana dan berapa hasil kerja yang dapat di peroleh oleh karyawan dalam periode tertentu.

Dalam lingkungan kerja, perusahaan harus mampu membuat bagaimana cara agar karyawan merasa nyaman dengan lingkungan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila perusahaan gagal menciptakan lingkungan yang baik, maka hal ini akan sangat mengganggu konsentrasi kerja karyawan dan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan itu sendiri.

Dari pemaparan diatas peneliti tertarik untuk mendalami Peran Spiritual Leadership, Kompetensi dan Lingkungan kerja Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening sehingga nantinya di harapkan Spiritual Leadership memberikan kontribusi bagi karyawan juga perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Lokasi Penelitian di Pemerintahan Kab. Badung Bag. Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling yaitu seluruh pegawai kontrak Pemerintahan Kab. Badung Bag. Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah sebanyak 97 pegawai. Setiap responden diminta untuk mengisi Kuisioner yang berisi alternatif pilihan angka diantara 1-10. Semakin kekiri maka nilai jawaban akan semakin rendah, dan semakin kekanan, nilai yang diberikan akan tinggi. Analisis data Penelitian ini dilakukan menggunakan model structural equation modelling (SEM) dengan meggunakan program SmartPLS 3.2

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1.Hasil Penelitian

A. Deskripsi Data

Berdasarkan sebaran kuisioner, maka diperoleh sebanyak 97 kuisioner yang terisi secara lengkap. Data deskriptif dari responden ditampilkan pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Deskriptif Responden Penelitian

Deskriptif		Jumlah	Persentase
Usia	≤ 25 tahun	9	9,30
	25-30 tahun	18	18,50
	31-35 tahun	24	24,80
	36-40 tahun	20	20,60
	41-45 tahun	18	18,50
	>45 tahun	8	8,30
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	80,40
	Perempuan	19	19,60
Pendidikan	SMP/ Sederajat	1	1,0
	SMA/ Sederajat	21	21,30
	Diploma	12	12,30
	Sarjana	58	59,80
	Pascasarjana	5	5,60

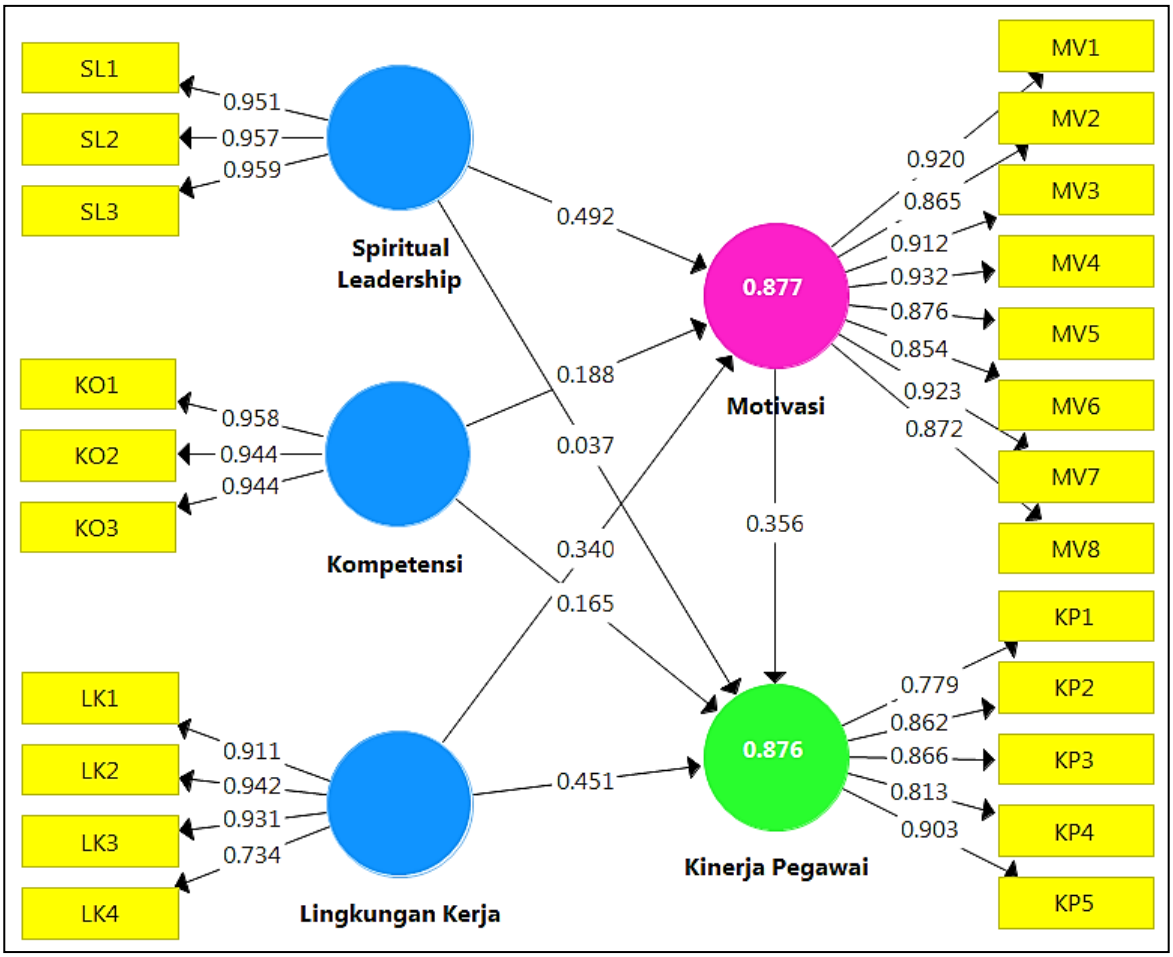
Sumber: Hasil Kuisioner, 2022

Pada Tabel 1 diatas menyatakan bahwa jumlah reponden pria sebanyak 78 orang (80,4%) dan responden wanita sebanyak 19 orang (19,6%). Usia yang paling banyak pada staff bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung adalah antara usia 31-40 tahun sebanyak 44 orang (45,4 %). Pendidikan terakhir responden di dominasi pada tingkat pendidikan sarjana yaitu sebanyak 58 orang atau sebesar 59,8%, lalu di susul oleh responden dengan tingkat pendidikan SMA atau sederajat sebanyak 21 orang atau sebesar 21,3% dan latar belakang pendidikan Diploma sebanyak 12 orang atau sebesar 12,3%, lalu dibawahnya dengan latar belakang pendidikan pascasarjana yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 5,1% serta terakhir dengan tingkat pendidikan SMP atau Sederajat sebanyak 1 orang atau sebesar 1%.

B. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1. Validitas Konvergen

Dalam metode PLS, uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan pada loading factor. Standardized loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan variabel. Nilai loading factor ≥ 0.7 dikatakan ideal (Fornell & Larcker, 1981), (Joe F. Hair et al., 2011), (J. Hair et al., 2014). Bwerdasarkan Gambar 1 dibawah dapat dilihat bahwa dari total 23 indikator seluruhnya memiliki nilai loading faktor diatas 0.7 dengan demikian seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat mengkur variabel yang dibentuknya. Dengan demikian, tingkat validitas konvergen yang tinggi dalam lima (5) variabel reflektif ini telah dikonfirmasi.



Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

Gambar 1. *Structural Model (PLS Algorithm)*

2. Validitas Diskriminan

Metode yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE (√AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Suatu model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE (√AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Fornell & Larcker, 1981),(J. Hair et al., 2014),(Joseph F. Hair et al., 2016). Secara ringkas, parameter yang digunakan untuk uji validitas dalam model pengukuran PLS disajikan dalam Tabel 2 dibawah.

Tabel 2. Analisi Kriteria Fornell-Lacker

Variabel	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi	Spiritual Leadership
Kinerja Pegawai	**0,862**				
Kompetensi	0,697	**0,949**			
Lingkungan Kerja	0,597	0,883	**0,902**		
Motivasi	0,677	0,895	0,895	**0,907**	

Spiritual Leadership	0,846	0,581	0,900	0,905	**0,956**

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

Tabel 2 menampilkan bahwa seluruh akar AVE *(√AVE)* dari masing - masing konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat discriminant validity.

3. Reliabilitas Komposit / *Composite reliability*

Composite reliability mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya pada suatu konstruk. *Composite reliability* lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dalam SEM karena *Composite reliability* tidak mengasumsikan kesamaan *root* dari setiap indikator. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* diatas 0.70 (Joseph F Hair et al., 2014), (Joseph F. Hair et al., 2016). Dari tabel berikut ini, dapat terlihat nilai reliabilitas komposit dari Spitirual Leadership (0,969), Kompetensi (0,964), Lingkungan Kerja (0,934), Motivasi (0,970) dan Kinerja Pegawai (0,926) , semuanya > 0,70. Singkatnya, lima (5) variabel reflektif memiliki konsistensi yang layak dalam hal nilai reliabilitas.

Tabel 3. Analisi Reabilitas

Variable	*Cronbach's Alpha*	*rho_A*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted (AVE)*
Kinerja Pegawai	**0,900**	0,907	**0,926**	0,715
Kompetensi	**0,945**	0,953	**0,964**	0,900
Lingkungan Kerja	**0,902**	0,906	**0,934**	0,780
Motivasi	**0,964**	0,965	**0,970**	0,800
Spiritual Leadership	**0,953**	0,953	**0,969**	0,914

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

4. Cronbach's Alpha (α)

Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu variabel. Rule of thumb nilai Cronbach alpha (α) harus lebih besar dari 0,7 (J. Hair et al., 2014), (Joseph F. Hair et al., 2016). Nilai Cronbach's alpha pada tabel 4.7 diatas menunjukan bahwa semua variabel mempunyai nilai diatas 0.7 yang menyatakan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas. Cronbach alpha terkecil ditemukan pada variabel Kinerja Pegawai dengan nilai sebesar 0,900 sedangkan nilai Cronbach alpha terbesar ditemukan pada variabel Motivasi dengan nilai sebesar 0.964.

B. Hasil Structural Model (Inner Model)

1. Goodnes of Fit

Hasil model struktural (Inner Model) pada gambar 4.2 diatas menyatakan bahwa semua indikator dari pembentuk variabel mempunyai loading factor yang memenuhi syarat. Variabel Spiritual Leadership, Kompetensi dan variabel Lingkungan Kerja tidak memiliki

nilai R Square (R2), ketiga variabel tersebut merupakan variabel independen yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk membuat prediksi yang berkaitan dengan korelasi antara variabel, model struktural (inner model), dalam hal ini, PLS-SEM, dapat dievaluasi dari nilai Square (R2) untuk setiap variabel independen sebagai kekuatan untuk memprediksi pada model struktural. (J. Hair et al., 2014).

Akibatnya, varian dalam model dapat dibuktikan dengan nilai R2 yang berasal dari variabel lain. Secara umum, kriteria untuk nilai batas R2 diklasifikasikan dalam tiga kelompok seperti 0,67 yang menandakan substantial, 0,33 untuk moderate, dan 0,19 sebagai weak (Joseph F. Hair et al., 2016). Model ini menjelaskan 87,7 % dari varian untuk Motivasi dan 87,6% untuk Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, kita dapat mengklarifikasi bahwa nilai-nilai dari R2 dalam Variabel Motivasi dan Kinerja Pegawai adalah substantial.

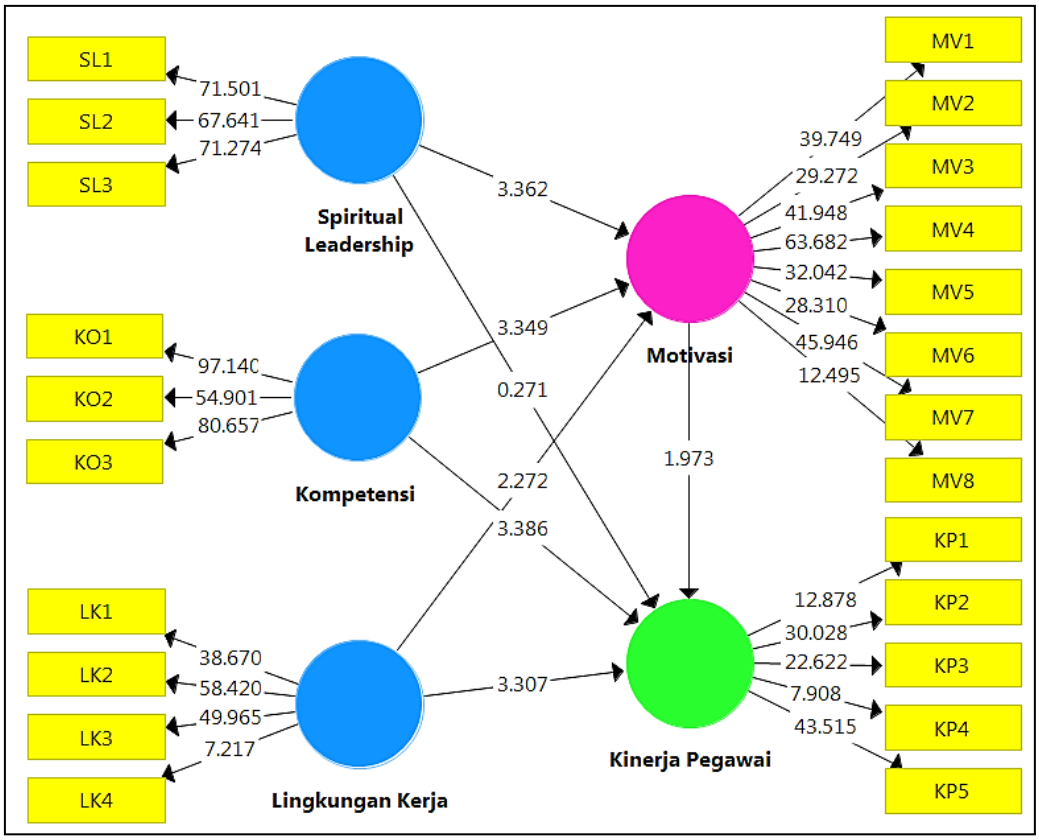
Penilaian goodness of fit diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data (Haryono, 2017), (Ghozali, 2015). Adapun hasil perhitungan nilai Q Square adalah sebagai berikut:

Q-Square = 1 – [(1 – R21) x (1 – R22)]
= 1 – [(1 – 0,877) x (1 – 0,876)]
= 1 – (0,123 x 0,124)
= 1 – 0,015252
= 0,985

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,985. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 98,5%. Sedangkan sisanya sebesar 1,5% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

2. Bootstrapping

Adapun signifikansi statistik dari koefisien jalur, "Opsi Bootstrapping" di Smart PLS 3.2 memungkinkan kita untuk mendapatkan dan menghitung nilai-t. Opsi bootstrap adalah pendekatan lain yang nonparametrik untuk menentukan akurasi estimasi PLS (J. Hair et al., 2014). Untuk mengonfigurasi nilai yang hilang, kita memiliki "*Mean Replacement*" (Joseph F. Hair et al., 2016). Meskipun dataset sesungguhnya tidak mencatat nilai yang hilang namun opsi tetap tersedia di sana. Dengan demikian, kasus yang ditetapkan menjadi 97 total karena itu adalah ukuran sampel penelitian yang tepat sementara karena *partial lease square regression* adalah teknik yang bebas dalam hal distribusinya, jumlah sampel bootstrap ditetapkan menjadi 500 untuk mengevaluasi signifikansi estimasi parameter (Joseph F. Hair et al., 2016).



Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

Gambar. 2 *Structural Model (Bootstrapping)*

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Estimasi yang didasarkan pada standar koefisien jalur struktural untuk hubungan yang dihipotesiskan antara konstruk ditampilkan pada tabel 4.

Tabel 4

Menguji Hipotesis penelitian

Variables corelations	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*	*Result of Hypothesis path*
Spiritual Leadership -> Kinerja Pegawai	0,037	0,027	0,137	**0,271**	**0,787**	**Ditolak**
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,165	0,168	0,049	**3,386**	**0,001**	**Diterima**
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,451	0,473	0,136	**3,307**	**0,001**	**Diterima**
Spiritual Leadership -> Motivasi	0,492	0,471	0,146	**3,362**	**0,001**	**Diterima**
Kompetensi -> Motivasi	0,188	0,178	0,056	**3,349**	**0,001**	**Diterima**
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0,340	0,367	0,150	**2,272**	**0,024**	**Diterima**
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,356	0,344	0,180	**1,973**	**0,049**	**Diterima**

Sumber: Output Smart PLS 3.2

Berdasarkan P Value dan T Statistik pada table 4.9 diatas menyatakan bahwa nilai P Value pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,787 dengan T Satatistik sebesar 0,271 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,037. Oleh karena P Value > 0,05 dan T statistik < 1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H1 ditolak dan disimpulkan bahwa Spiritual Leadership tidak mempengaruhi Kinerja Pegawai secara signifikan.

P Value pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,001 dengan T Satatistik sebesar 3,386 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,165. Oleh karena P Value < 0,05 dan T statistik > 1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H2 diterima dan disimpulkan bahwa kompetansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai P Value pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,001 dengan T Satatistik sebesar 3,307 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,451. P Value < 0,05 dan T statistik > 1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H3 diterima dan disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

P Value pengaruh Spiritual Leadership terhadap Motivasi adalah sebesar 0,001 dengan T Statistik sebesar 3,362 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,492. Oleh karena P Value < 0,05 dan T statistik > 1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H4 diterima dan disimpulkan bahwa Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

P Value pengaruh Kompetensi terhadap Motibasi adalah sebesar 0,001 dengan T Statistik sebesar 3,349 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,188. Oleh karena P Value < 0,05 dan T statistik > 1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H5 diterima dan disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

P Value pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi adalah sebesar 0,024 dengan T Satatistik sebesar 2,272 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,340. Oleh karena P Value < 0,05 dan T statistik >1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H6 diterima dan disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

P Value pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,049 dengan T Satatistik sebesar 1,973 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,356. Oleh karena P Value < 0,05 dan T statistik >1,96 (α = 0,05; two-sided test), maka H7 diterima dan disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Jadi, mengacu pada inner model, enam dari tujuh koefisien jalur secara statistik signifikan. Peneliti memahami bahwa ketika nilai-t empiris yang dihasilkan di atas 1,96, kita dapat mengasumsikan bahwa koefisien jalur berbeda secara signifikan dari 0 pada tingkat signifikansi 5 persen (α = 0,05; tes dua sisi).

4. Pengujian pengaruh tidak langsung

Estimasi yang didasarkan pada Specific Indirect Effects untuk hubungan yang dimediasikan antara variabel independen dengan dependen melalui variabel intervening ditampilkan pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5
Menguji Hipotesis penelitian

Variables corelations	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,085	0,080	0,042	**2,032**	**0,043**
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,163	0,149	0,062	**2,621**	**0,009**
Spritual Leadership -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,192	0,213	0,126	**1,522**	**0,129**

Sumber: Output Smart PLS 3.2

Berdasarkan data diatas secara tidak langsung variabel Motivasi berhasil menjadi mediasi yang baik Antara pengaruh variabel independen Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan bahwa kedua nilai P Value mediasi tersebut dibawah 0,05 dan T statistik >1,96 (α = 0,05; two-sided test), serta kedua koefisien jalur bertanda positif.

Hal berbeda ditemukan pada variabel independen Spiritual Leadership yang tidak mampu dimediasi oleh Motivasi terhadap pengaruhnya kepada Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukan dengan P Value sebesar 0,129 dengan T Satatistik sebesar 1,552 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,192. Oleh karena P Value > 0,05 dan T statistik < 1,96 (α = 0,05; two-sided test), Maka mediasi tersebut di tolak atau tidak didukung.

3.2. Pembahasan

A. Hasil Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukan bahwa pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Pegawai tidak memiliki adanya pengaruh pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Spiritual Leadership tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang pertama menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh spiritual Leadership terhadap kinerja pegawai. Penelusuran lebih dalam kepada pegawai Pemerintahan Kabupaten Badung Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah mendapatkan bahwa beberapa pegawai mempunyai pemikiran dalam bekerja lebih condong mengikuti peraturan dan prosedur kerja yang baku, pegawai percaya bahwa semua sudah mempunyai tugas dan fungsinya masing – masing. Hal ini membuat pegawai Pemerintahan Kabupaten Badung Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah belum maksimal memanfaatkan spiritual leadership dalam mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tatik Mulyati (2012) dan Assyarofi dan Imam (2020) yang menemukan bahwa Spiritual Leadership tidak berpengaruh pada Kinerja Pegawai.

B. Hasil Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Kompetensi

memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kedua menyatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. maka semakin tinggi kompetensi yang di miliki oleh staff Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung, maka semakin tinggi juga hasil kinerjanya. Sebaliknya semakin rendah kompetensi yang di miliki oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung, maka semakin rendah pula kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh penelitian Fadhil (2016) dan Andi Hendrawan et., al. (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Hasil Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukan bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ada pengaruh positif yang pada staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan sginifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ketiga menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Artinya semakin nyaman dan baik lingkungan kerja serta adanya dukungan situasi yang kondusif baik itu dari tata letak ruangan, udara, dan ruang terbuka dengan penghijauan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dari staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Lingkungan sekitar dapat memberikan dukungan terhadap proses atau kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, semakin lingkungan kerja itu tidak sehat, nyaman dan kondusif, maka akan menurunkan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Mangkunegara (2015) dan Leblebici (2014) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

D. Hasil Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan Spiritual leadership terhadap motivasi pada staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Spiritual leadership memberikan pengaruh positif terhadap motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang keempat menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan Spiritual leadership terhadap motivasi. Artinya semakin tinggi spiritual leadership yang dirasakan oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung, maka akan tinggi pula motivasi dalam melakukan pekerjaan. Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung meyakini bahwa dorongan motivasi dalam bekerja juga dipengaruhi dengan tingkat spiritual pimpinannya. Dengan demikian segala hambatan atau ketidak sesuaian dalam bekerja bisa dihadapi dengan stabilitas emosi yang baik dan terkendali, hingga tidak menimbulkan stress kerja yang akan berdampak terhadap menurunnya kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Imam Gunawan (2018) dan Siska Puspitasari (2019) yang menyatakan bahwa Spiritual leadership memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

E. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukan ada pengaruh positif yang signifikan Kompetensi terhadap Motivasi pada staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kelima menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Motivasi. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi Kompetensi yang di miliki oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung, maka semakin tinggi juga motivasinya dalam melakukan pekerjaannya. Secara keseluruhan, responden yakin terhadap kemampuan dan pengetahuannya dalam melakukan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil. Dengan demikian mereka merasa percaya diri dan termotivasi untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya secara baik dan tepat waktu. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Tatik Mulyati (2012) dan Arif Triyanto (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

F. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukan adanya pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Lingkungan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang keenam menyatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan variabel Lingkungan Kerja terhadap motivasi, maka semakin Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung merasakan lingkungan kerja yang baik, maka akan menumbuhkan motivasi dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, jika Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung merasakan lingkungan kerjanya yang kurang baik, maka semakin rendah motivasi karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian ini menujukkan bahwa lingkungan kerja dapat menentukan tumbuhnya motivasi bagi karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Rayka (2014) dan Jayaweera (2015).

G. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukan adanya pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ketujuh menyatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan di capainya. Sebaliknya, jika Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung memiliki motivasi yang rendah dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin rendah juga produktifitas kinerjanya. Penelitian ini menujukkan bahwa motivasi dapat membangkitkan semangat karyawan dalam meyelesaikan pekerjaanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Rayka (2014) dan Istiqomah (2018).

H. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Motivasi

Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukan bahwa tidak adanya pengaruh secara tidak langsung spiritual leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa spiritual leadership tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kedelapan menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh secara tidak langsung spiritual leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Artinya veriabel motivasi tidak mampu memediasi pengaruh spiritual leadership terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil hipotesis pertama yang menyatakan bahwa spiritual leadership tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung. Dengan demikian spiritual leadership tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung kepada kinerja pegawai. Penelusuran di lokasi penelitian menemukan bahwa reponden memiliki keyakinan bahwa pemimpin yang spiritual dan dengan dorongan motivasi yang kuat tidak bisa melonggarkan prosedur kerja yang baku dan ketat, hingga perngaruhnya tidak di rasakan oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Tatik Mulyati (2012) Saltomi (2018) yang menemukan bahwa Spiritual Leadership tidak berpengaruh pada Kinerja Pegawai secara tidak langsung.

I. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Motivasi

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukan bahwa adanya pengaruh secara tidak langsung kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa kompetensi memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kesembilan menyatakan bahwa adanya pengaruh secara tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Artinya veriabel motivasi mampu memediasi pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menyatakan bahwa walaupun variabel mediasi motivasi dapat melakukan tugasnya dengan menjembatani pengaruh kompetensi, tetapi justru membuat pengaruhnya semakin rendah signifikansinya, hal ini dibuktikan dengan rendanya nilai koefisien jalur pengruh tidak langsung yaitu 0,085 dibanding pengaruhnya secara langsung yaitu 0,165. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tingginya kompetensi yang dimiliki oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung bisa membuat motivasi yang tinggi pula tetapi justru membuat pekerjaan menjadi digampangkan hingga tidak terlalu maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Fadhil (2016) dan Andi Hendrawan et., al. (2018) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh pada Kinerja Pegawai secara tidak langsung.

J. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Motivasi

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukan bahwa adanya pengaruh secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Koefisien jalurnya menunjukan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kesepuluh menyatakan

bahwa adanya pengaruh secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi pada Staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Artinya veriabel motivasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja dari segi tata letak ruangan, faktor udara yang baik maupun dari suasana kerja dengan sesama karyawan yang kondusif serta di dukung dengan motivasi individu yang tinggi menjadikan hal tersebut merupakan faktor penting yang dapat mendorong meningkatnya kinerja secara nyata yang di lakukan oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung. Motivasi yang dimiliki oleh staff Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Pemerintahan Kabupaten Badung dapan memberikan rasa aman dan nyaman terhadap lingkungan kerjanya dalam melakukan tugas sehari-hari. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Mangkunegara (2015) dan Leblebici (2014) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh pada Kinerja Pegawai secara tidak langsung

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, dapat di simpulkan bahwa dua dari tiga variabel independen yaitu kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kinerja pegawai secara langsung. Sedangkan variabel spiritual leadership tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian secara tidak langsung yang melibatkan variabel mediasi yaitu motivasi berhasil memediasi pengaruh tidak langsung variabel kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Tetapi hasil berbeda dinyatakan oleh varaiabel spiritual leadership yang tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui variabel mediasi motivasi. Untuk penelitian mendatang disarankan perlu adanya penelitian yang tidak hanya tertuju kepada salah satu bagian dalam instansi tetapi lebih mengarah ke seluruh kesatuan dalam instansi tersebut, sehingga dapat melihat faktor kepemimpinan secara keseluruhan yang di pimpin oleh seorang kepala dinas. Serta disarankan untuk mereplikasi penelitian serupa dengan menambah variabel serta menambah indikator pada masing – masing variabel, yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Medan: Perdana Publishing.

Anwaruddin, Awang. 2016. Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmu Administrasi, Desember 2016, Vol.3 No.4.pp. 268-279. pp. 268-279

Assyarofi, A., & Khairul Imam, S. H. I. (2020). Pengaruh Spiritual Leadership, Person Organization Fit dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di IAIN Surakarta (Thesis, IAIN SURAKARTA).

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382–388. https://doi.org/10.2307/3150980

Ghozali, I. (2015). *Partial Least Square, Konsep, Teknik dan Aplikasi* (2nd ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.

Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European Business Review*, *26*, 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152.

Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, Joseph F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. Ec. (2014). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pearson Education Limited* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Handoko, T. Hani Handoko. 2016. Manajemen. Edisi 2. Penerbit BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos, Lisrel dan PLS*. Jakarta: Luxima.

Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. International Journal of Business and Management10(3), 271-278

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An evidencebased approach. Twelfth Edition. New York: McGrawHill/Irwin

Mangkunegara. 2015. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung

Rayka Dantyo Prakoso Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 14 No. 2 September 2014| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Salman Farisi Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020) Jurnal Humaniora,Vol.4, No. 1, April 2020 : 15-33http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora

Siti Rahayu PSIKOLOGIKA VOLUME 21 NOMOR 1 TAHUN 2016

Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2017. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94

Tobroni (2010) *The Spiritual Leadership,* UMM Press

Wibowo, Untung, 2017, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang), Fokus Ekonomi, 1(2): 92-108.