

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN SPIRITUALITAS
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Studi Pada BSI Di Provinsi Lampung)

(Tesis)

Oleh:

AHMAD RUBIYANTORO

NPM. 2121011002



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN SPIRITUALITAS TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada BSI Provinsi Lampung)

Oleh:

Ahmad Rubiyantoro

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan etika, spiritualitas, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di Indonesia, dengan fokus pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Provinsi Lampung. Latar belakang penelitian ini meliputi pentingnya etika perbankan dan kepatuhan terhadap peraturan sebagai faktor kunci dalam menjaga reputasi dan keberhasilan operasional bank. Selain itu, penelitian ini menyoroti peran etika dan spiritualitas dalam membentuk motivasi dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kepemimpinan etika dan spiritualitas dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, dan bagaimana motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan etika dan spiritualitas dengan kinerja karyawan. Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan BSI di Provinsi Lampung, dengan jumlah populasi 292 karyawan dan ukuran sampel 290 responden. Metode penelitian melibatkan pengujian Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS 24. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etika dan spiritualitas terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel mediasi di BSI Provinsi Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan spiritualitas memiliki pengaruh positif dan signifikan. Selain itu, motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan spiritualitas terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *ethical leadership*, motivasi, kinerja, spiritualitas, karyawan perbankan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ETHICAL LEADERSHIP AND SPIRITUALITY ON PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE (Study in BSI Lampung Province)

By:

Ahmad Rubiyantoro

This study examines the influence of ethical leadership, spirituality, and motivation on employee performance in the banking sector in Indonesia, with a focus on Bank Syariah Indonesia (BSI) in Lampung Province. The background of this study includes the importance of banking ethics and regulatory compliance as key factors in maintaining the bank's reputation and operational success. Additionally, this research highlights the role of ethics and spirituality in shaping employee motivation and performance. The objective of this study is to understand how ethical leadership and spirituality can influence employee motivation and performance, and how motivation can mediate the relationship between ethical leadership and spirituality with employee performance. The population of this study consists of employees of BSI in Lampung Province, with a total population of 292 employees and a sample size of 290 respondents. The research method involves testing the Structural Equation Model (SEM) with the assistance of AMOS 24 software. This study aims to examine the influence of ethical leadership and spirituality on employee performance, with motivation as a mediating variable at BSI Lampung Province. The results indicate that ethical leadership does not have a direct positive and significant effect on employee performance, while spirituality has a positive and significant effect. Additionally, motivation mediates the effects of both ethical leadership and spirituality on employee performance.

Keywords: *ethical leadership, motivation, performance, spirituality, banking employees*

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN SPIRITUALITAS
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
(Studi Pada BSI Di Provinsi Lampung)**

**Oleh:
AHMAD RUBIYANTORO**

**Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada
Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

Judul : PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN SPIRITUALITAS TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada BSI Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : Ahmad Rubiyantoro

Nomor Pokok Mahasiswa : 2121011002

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI
Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP. 196503071991031001



Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP. 197611102000122001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung



Dr. Roslina, S.E., M.Si
NIP. 197707112005012002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A

Sekertaris : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si

Penguji I : Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si

Penguji II : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 21 Januari 2025

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

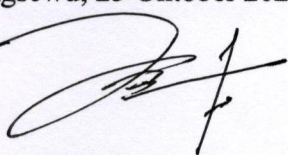
Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh *Ethical Leadership*, Spiritualitas Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada BSI Di Provinsi Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak Intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia bertanggung jawab sesuai hukum yang berlaku.

Pringsewu, 25 Oktober 2023




Ahmad Rubiyantoro
NPM. 2121011002

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu pada tanggal 21 Oktober 1996. Anak bungsu dari 7 bersaudara dari pasangan Bapak H. Soekisno RH dan Alm. Ibu Robiyah.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD Muhammadiyah Ambarawa pada tahun 2009, selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa pada tahun 2012, dan kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Ambarawa pada tahun 2015.

Penulis melanjutkan pendidikan S1 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ahmad Dahlan pada tahun 2015 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2019 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.). Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Jurusan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain”

“Jadilah terang untuk seseorang karena kita adalah cahaya bagi semua orang”

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim Syukur *Alhamdulillah*, penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat cinta dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis ini bisa terselesaikan. Ku Persembahkan tesisku ini kepada:

Orang tua tercinta Ayahanda Soekisno RH dan Alm. Ibu Robiyah. Terima kasih untuk segalanya berupa dukungan dan moral serta doa yang tidak pernah putus untuk menggapai harapan dan cita-cita.

Almira Caesara Hardiyumna, S.Kom sebagai pasangan yang mendukung dalam setiap usaha dan Langkah untuk mencapai terwujudnya penulisan karya ilmiah ini.

Kepada Keluarga Besar

Almamater, Guru, Sahabat dan Orang-orang terkasih

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis dengan judul **“Pengaruh *Ethical Leadership* Spiritualitas Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada BSI Provinsi Lampung).** adalah salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
5. Ibu Dr. Keumala Hayati, SE, M.Si. . selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.

6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan dalam penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E.,M.Sc. selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan , arahan dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
9. Mas Andri dan seluruh staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan da;am menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
10. Kedua orang tua tercinta Bapak Sukisno Ranudiharjo dan Ibu Robiyah (Alm) yang telah memberikan segala sesuatu untuk senantiasa mendukung pendidikan anaknya dalam menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen. Terima kasih atas segala do'a dan dukungannnya sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
11. Kepada saudara kandung yang sudah mendukung serta membantu dalam memberikan semangat untuk penulis menyelesaikan penelitian ini.
12. Almira Caesara Hardiyumna sebagai *support system* terbaik dalam mendukung segala usaha dan keyakinan untuk penulis menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih untuk semangat dan do'a yang telah diberikan sehingga penulis dapat menuntaskan pendidikan Pascasarjana.

13. Kepada Guru SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa yang telah memberikan support kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Kepada kepala sekolah Bapak Hilman Istadi, S.Pd.Si yang sudah memberikan izin untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
14. Kepada teman-teman *Spanduck* (Faza Miftahul Farid, Desrio Adi Pamungkas, Andico Chandra Tanu, Fani Adriansyah) yang telah mendukung semangat dalam penelitian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
15. Teman-teman (Angga Saputra dan Farik Daffa Atmaja), terima kasih karena sudah meluangkan waktu dan tempat untuk penulis menyelesaikan tesis ini,
16. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2021, terima kasih atas semua kenangan, Pelajaran, dan pengalamannya selama masa kuliah di Universitas Lampung.
17. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persat, terima kasih atas segala dukungan moral sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Ambarawa, 13 Januari 2025
Penulis

Ahmad Rubiyantoro
2121011002

Judul : PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN SPIRITUALITAS TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada BSI Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : Ahmad Rubiyantoro

Nomor Pokok Mahasiswa : 2121011002

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI
Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP. 196503071991031001



Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP. 197611102000122001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung



Dr. Roslina, S.E., M.Si
NIP. 197707112005012002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A

Sekertaris : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si

Penguji I : Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si

Penguji II : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 21 Januari 2025

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

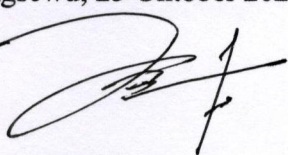
Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh *Ethical Leadership*, Spiritualitas Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada BSI Di Provinsi Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak Intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia bertanggung jawab sesuai hukum yang berlaku.

Pringsewu, 25 Oktober 2023




Ahmad Rubiyantoro
NPM. 2121011002

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	7
1.2.Rumusan Masalah.....	17
1.3.Tujuan Penelitian	18
1.4.Manfaat Penelitian	19
1.4.1.Manfaat Teoritis.....	19
1.5.Manfaat Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1.Ethical Leadership	20
2.1.1.Definisi <i>Ethical Leadership</i>	20
2.1.2.Manfaat <i>Ethical Leadership</i>	21
2.1.3.Indikator <i>Ethical Leadership</i>	22
2.2.Spiritualitas	23
2.2.1.Definisi spiritualitas.....	23
2.2.2.Faktor yang mempengaruhi Spiritualitas.....	25
2.3.Motivasi	26
2.3.1.Definisi Motivasi	26
2.3.2.Aspek Motivasi.....	27
2.3.3.Proses Motivasi	28
2.4.Kinerja.....	29
2.4.1.Defines Kinerja.....	29
2.4.2.Aspek Kinerja.....	29
2.4.3.Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	30

2.5. Penelitian Terdahulu	32
2.6. Kerangka Konseptual	34
2.7. Pengembangan Hipotesis	35
2.7.1. <i>Ethical Leadership</i> Dan Kinerja	35
2.7.2. Spiritualitas Dan Kinerja Karyawan	35
2.7.3. Motivasi Memediasi Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> Terhadap Kinerja	36
2.7.4. Motivasi Memediasi Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja	37

BAB III METODE PENELITIAN 40

3.1. Jenis Penelitian	40
3.2. Sumber Data	40
3.2.1. Data Primer	40
3.3. Subjel Dan Penelitian	40
3.3.1. Populasi	40
3.3.2. Sampel dan Teknik Sampling	41
3.4. Teknik Pengumpulan Data	42
3.4.1. Survei Menggunakan Kuesioner	42
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
3.5.1. Variabel Penelitian	43
3.6. Uji Instrumen Penelitian	45
3.6.1. Uji Validitas	45
3.7. Uji Reliabilitas	45
3.8. Uji Persyaratan Data	46
3.8.1. Uji Normalitas	46
3.9. Metode Analisis Data	47
3.9.1. Analisis Deskriptif	47
3.9.2. Peralatan Analisis Data	47
3.10. Uji Sobel	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 53

4.1. Pengumpulan Kuesioner	53
4.2. Karakteristik Responden	53

4.3.Uji instrument.....	55
4.3.1.Uji Validitas	55
4.4.Uji Reliabilitas	59
4.5.Deskripsi Variabel Penelitian	63
4.5.1.Variabel <i>Ethical Leadership</i>	63
4.5.2.Variabel Spiritualitas	64
4.5.3.Variabel Motivasi.....	66
4.5.4.Variabel Kinerja.....	67
4.6.Uji Persyaratan Data.....	68
4.6.1.Uji Normalitas	68
4.7.Hasil Analisis Data	69
4.7.1.The Structural Equation Modelling (SEM)	69
4.7.2.Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)	70
4.7.3.Uji Goodness of Fit (Analisis Pengujian Measurement Model).....	72
4.8.Uji Hipotesis.....	74
4.9.Uji Sobel	75
4.9.1.Pengujian Hipotesis	76
4.10.Pembahasan	78
4.10.1.Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> dan Kinerja	78
4.10.2. <i>Pengaruh</i> Spiritualitas dan Kinerja.....	78
4.10.3.Motivasi Memediasi Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja	79
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	81
5.1.Simpulan	81
5.2.Saran	81
 DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel	44
Tabel 3. Interpretasi Nilai R	46
Tabel 4. Kriteria Uji Kecocokan Model (Goodness of Fit) pada Model Struktural	51
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 6. Karakteristik berdasarkan Usia Responden.....	54
Tabel 7. Karakteristik berdasarkan Masa Bekerja.....	54
Tabel 8. Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir	55
Tabel 9. Hasil Uji Validitas	55
Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 11. Kriteria Variabel	63
Tabel 12. Rekapitulasi Responden terhadap variable Ethical Leadership	63
Tabel 13. Rekapitulasi sebaran Terhadap Variabel Spiritualitas	65
Tabel 14. Rekapitulasi Sebaran Responden Terhadap Variabel Motivasi	66
Tabel 15. Rekapitulasi Responden Terhadap Kinerja	67
Tabel 16. Hasil Uji Normalitas	69
Tabel 17. Standarized Regression Weight Structural Equational Model	74
Tabel 18. Standardized Indirect Effects AMOS	75
Tabel 19. Pengujian pengaruh Ethical Leadership dan Spiritualitas terhadap Motivasi terhadap Kinerja melalui Retensi.....	75
Tabel 20. Hasil Uji Hipotesis	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Data sanksi karyawan BSI 2021-2022	15
Gambar 2. Data Penanganan Froud	15
Gambar 3 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk.....	71
Gambar 4 Model SEM	73
Gambar 5. Hasil Uji Sobel Variabel Ethical Leadership	77
Gambar 6. Hasil Uji Sobel Variabel Spiritualitas.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Hasil Penelitian

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perbankan Indonesia mengenal dua bentuk bank, yaitu bank yang dikelola oleh pihak swasta dan bank yang dikelola oleh pemerintah. Bank yang dikelola oleh pemerintah dapat berupa BUMN (Badan Usaha Milik Negara) maupun BUMD (Badan Usaha Milik Daerah). Berdasarkan pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, dijelaskan bahwa “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Gambaran kredit ini pada umumnya dibuat melalui perjanjian kredit antara debitur (orang yang membutuhkan dana) dengan kreditur (bank yang menyalurkan dana) serta dilengkapi pula dengan jaminan (seperti dalam bentuk sertifikat tanah, sertifikat bangunan dan lain-lain) yang diserahkan oleh debitur kepada kreditur yang mana akan digunakan sewaktu-waktu oleh kreditur apabila debitur tidak dapat melunasi kredit sebagaimana diperjanjikan dalam perjanjian kredit. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya proses perkreditan merupakan sebuah peristiwa hukum di bidang keperdataan (peristiwa perdata), yang mana dalam proses pengajuannya melibatkan berkas-berkas administrasi dan melalui berbagai tahapan dan prosedur dalam perwujudan kredit tersebut, sehingga dalam hal ini dapat dikatakan pula bahwa prosesnya pun tidak jauh dari lingkup bidang administrasi.

Salah satu contohnya, yakni apabila kredit seorang debitur dinyatakan macet dan setelah ditelusuri ternyata terdapat pemalsuan surat-surat persyaratan kredit yang diajukan oleh debitur kepada kreditur sebelum ditandatanganinya perjanjian kredit, maka dalam hal ini telah terjadi suatu peristiwa pidana. Meskipun permohonan kredit kepada bank tersebut dengan menggunakan atau melampirkan berbagai jenis surat-surat bukti yang diwajibkan dalam permintaan kredit yang sedang atau telah diajukan sebagai jaminan atau pengganti jaminan dan ternyata palsu atau dipalsukan, maupun sudah tidak dapat dipergunakan lagi, maka penyerahan surat-surat tersebut kepada bank dapat dinyatakan sebagai perbuatan tipu muslihat sehingga dapat dijerat tindak pidana penipuan. Kompas Lampung (2023) memuat berita bahwa telah terjadi penipuan seperti pembuatan setidaknya 20 Kreditur Fiktif dan telah terjadi tindak pidana korupsi dalam bentuk KUR sebesar Rp. 1,2 Miliar. Mantan pegawai bank tersebut ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus korupsi anggaran kredit usaha rakyat (KUR) sebesar 1,2 Miliar. Korupsi yang dilakukan pada tahun 2022 tersebut sudah merugikan perusahaan miliaran rupiah. Korupsi tersebut dilakukan selama masih menjadi karyawan perbankan BUMN di Provinsi Lampung. Pelanggaran yang dilakukan dengan modus membuat 20 tempat usaha fiktif untuk mendapatkan penyaluran dana KUR. Merekayasa 20 debitur untuk pinjaman kredit di salah satu Bank BUMN Provinsi Lampung.

Etika perbankan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan usaha perbankan. Penerapan etika perbankan secara konsisten dan konsekuen, bank dapat meningkatkan reputasi, citra, loyalitas nasabah serta meminimalisir risiko operasional. Etika perbankan juga dapat memberikan kontribusi positif bagi pembangunan nasional dan kesejahteraan masyarakat. Setiap pegawai bank harus melaksanakan kode etik dengan penuh kesadaran dan komitmen serta melaporkan dugaan pelanggaran atas kode etik kepada atasan atau melalui mekanisme whistleblowing system. Setiap pelanggaran atas kode etik akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menjalankan roda perusahaan tidak hanya patuh terhadap peraturan meynadarkan pentingnya kewajiban sebagai seorang karyawan unutm menerapkan etika dan norma.

Ethical leadership mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, seperti perilaku kewarganegaraan organisasi Sharif dan Scandura, (2013), komitmen organisasi Harvey et al., (2013), kepuasan kerja Brown et al., (2005), dan kinerja kerja Sharif dan Scandura, (2013), meskipun proses motivasi yang mendasari pengaruh ini masih belum jelas.

Ethical leadership dapat membentuk hasil positif karyawan, yaitu motivasi, menggunakan SDT (*self determination theory*) Deci dan Ryan (2000), sebuah teori makro tentang motivasi manusia. Tiga kebutuhan psikologis bawaan, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, menghasilkan motivasi intrinsik dengan kualitas tertinggi Gagne dan Deci(2005). *Ethical leadership* sebagai perwujudan dari individu yang jujur, berprinsip, dan membuat keputusan yang adil Brown dan Trevino, (2006). Mereka mengkomunikasikan ekspektasi etis, menetapkan standar etika yang jelas, dan memberikan penghargaan dan hukuman untuk memastikan kepatuhan Brown dan Mitchell, (2010). Kompetensi mengacu pada keinginan seseorang untuk tertantang, mengendalikan, dan menguasai lingkungannya dan dengan demikian mengatasi hambatan dengan menerapkan kemampuannya. *Ethical leadership* menciptakan lingkungan organisasi di mana karyawan menantang diri mereka sendiri dan mengembangkan kemampuan yang memungkinkan mereka mencapai tujuan mereka sambil memastikan bahwa kompetensi karyawan selaras dengan nilai-nilai moral Gagne dan Deci, (2005; Kuvaas, (2006).

Upaya untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi adalah melalui peran kepemimpinan (Knies et al., 2016). Pemimpin berperan sebagai pemimpin yang berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan menjadi teladan dalam pengambilan keputusan bagi anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar terhadap kehidupan anggotanya dan nasib organisasi sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus memiliki prinsip hormat, adil, jujur, dan kualitas yang dapat membangun komunitas (Widyastuti, 2020). Faktor lain yang mempengaruhi adalah spiritualitas (Sintaasih et al., 2019). Spiritualitas telah dianalisis dalam hal perilaku kerja dan sikap staf. Beberapa peneliti menyatakan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di tempat kerja (Duchon dan Ploughman, 2005; Petchsawanga dan Duchon, 2012).

Namun, Mat Sohaa dkk. (2016), dalam menganalisis hubungan dimensi spiritualitas kerja dengan kinerja organisasi, berpendapat bahwa salah satu dimensi yaitu rasa kebersamaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Spiritualitas individu juga tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Spiritualitas memiliki banyak makna, termasuk beberapa makna yang berbeda-beda antar kelompok budaya, bangsa, dan agama. Spiritualitas di tempat kerja tidak melibatkan praktik keagamaan yang terorganisir, Tuhan dan agama (Robbins dan Judge, 2013). Spiritualitas mengacu pada pencarian makna, keyakinan bahwa ada kekuatan luar biasa di luar manusia yang dapat memberi manfaat bagi kehidupannya dan menjadi pedoman hidup (Nelson, 2009, p.11). Menurut Ashmos dan Duchon (2000), spiritualitas di tempat kerja terjadi karena keinginan seseorang untuk terhubung dengan pekerjaan dan rekan kerja yang penting. Temuan mereka menunjukkan bahwa spiritualitas kerja pada tingkat individu melibatkan tiga dimensi: kondisi komunitas, makna di tempat kerja, dan kehidupan batin.

Selain *ethical leadership* dan spiritualitas, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi (Satria, 2022). Teori yang dipaparkan diatas mengenai proses-proses *ethical leadership* dan spiritualitas yaitu salah satunya adalah proses motivasi. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Menurut (Wentzel & Miele, 2016), Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka dalam menghadapi kegagalan. *Ethical leadership* dan spiritualitas dapat mendorong seseorang untuk meningkatkan motivasinya. Robbins (1996) mendefenisikan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Menurut Ernest J. McCormick dalam Mangkunegara (2001) mendefenisikan motivasi kerja sebagai suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Martha et al., 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja

setelah dimediasi oleh variable motivasi. Basuki (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh motivasi. Seorang pemimpin yang memegang prinsip *ethical leadership* serta spiritualitas yang tinggi dapat nantinya akan mempengaruhi peningkatan motivasi yang kemudian akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian motivasi dapat menjadi pemediasi dalam pengaruh *ethical leadership* dan spiritualitas terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Noviawati (2016), menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi *ethical leadership* dan spiritualitas terhadap kinerja.

Kinerja dievaluasi dalam kaitannya dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang ditentukan dalam uraian tugas (Griffin dkk, 2007). Setiap organisasi mempunyai individu yang berbeda-beda sehingga diperlukan evaluasi kinerja untuk menyamakan persepsi kerja pegawai. Kinerja harus memiliki kriteria berikut: (a) dimensi yang relevan (seperti perilaku dalam peran tambahan); (b) ekspektasi kinerja yang menentukan perilaku kinerja alternatif; dan (c) kendala situasional terhadap kinerja (Peters & O'Connor, 1980). Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan cara menilai pencapaian tujuan dan sasaran (Moeheriono, 2012). Pengukuran kinerja tergantung pada indikator kerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah sesuatu yang akan dihitung dan diukur sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja baik pada saat perencanaan, pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ouakouak et al., (2020) yang menyatakan bahwa *ethical leadership* dan emosional mempengaruhi motivasi karyawan dan kinerja kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik di Kuwait dengan 607 karyawan sebagai responden untuk menguji pengaruh sebab akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* dan emosional meningkatkan motivasi karyawan. Adapun motivasi karyawan mempunyai dampak positif terhadap prestasi kerja. Penelitian ini menunjukkan pengaruh negative terhadap niat berhenti karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Widyastuti, 2020) di perbankan syariah dengan pengambilan sampel sebanyak 96 pegawai perbankan syariah di Lampung menunjukkan hasil bahwa *ethical*

leadership berpengaruh terhadap tugas dan kinerja kontekstual, adapun pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja tugas lebih besar dibandingkan kinerja kontekstual. Karyawan di sektor perbankan dihadapkan pada kebutuhan untuk menunjukkan lebih dari sekedar perilaku baik yang diamanatkan (kepercayaan finansial, layanan pelanggan yang sangat baik, inovasi, dll.) (Manikyam, 2014). Seiring dengan meningkatnya persaingan dan beragamnya tuntutan yang berdampak besar pada karyawan (Kumbharjuvenkar, 2013), bank merancang lingkungan yang lebih dalam dan bermakna yang mendorong karyawan untuk merasa terhubung, bertanggung jawab, dan termotivasi untuk berusaha mencapai tujuan organisasi mereka. Bank berinvestasi dalam program dan proses (Mathivanan, 2013).

Penelitian ini akan menyoroti lingkungan yang dapat dikembangkan oleh bank untuk mendorong karyawan agar bersedia menampilkan perilaku kewargaan organisasi untuk mendorong hasil organisasi yang positif. Dalam iklim ekonomi yang keras dan tidak stabil saat ini, penting untuk menunjukkan bahwa menjadikan tempat kerja lebih manusiawi tidak berarti penolakan sepenuhnya terhadap instrumen atau kebutuhan utama untuk mewujudkan keuntungan. Harapan peneliti adalah bahwa penelitian yang memuat penerapan ketelitian ilmiah dalam mempelajari atribut manusia (spiritualitas) yang kompleks dan beragam ini telah menunjukkan bahwa pendekatan kuantitatif memang dapat diterapkan secara bersamaan di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan di BSI Provinsi Lampung ini diharapkan mampu mempelajari industry perbankan dalam mengukur tingkat *ethical leadership*, spiritualitas terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Kurangnya penelitian serupa di sektor industry perbankan ini, meskipun tingkat *churn* karyawan cukup tinggi dan adanya kebutuhan akan perilaku kewargaan organisasi. Temuan penelitian ini dapat bermanfaat bagi para peneliti di bidang manajemen dan praktisi di industry perbankan, serta para profesional terkait yang bekerja di sektor ini. Penelitian ini juga mempunyai implikasi bagi mereka yang melatih para pemimpin dan manajer. Kerangka kerja *ethical leadership* spiritualitas terhadap pengukuran kinerja di tempat kerja yang diusulkan dan diuji dalam penelitian ini mungkin memiliki relevansi di sektor ekonomi lainnya.

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (“BSI”, “Bank”) berpandangan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan andal sangat penting, karena dapat memberikan kontribusi bagi upaya pencapaian visi dan misi Bank. Terlebih lagi, Bank menargetkan “Menjadi Top 10 Bank Syariah global berdasarkan kapitalisasi pasar dalam waktu 5 (lima) tahun”. Untuk mencapai target itu, SDM yang unggul menjadi salah satu keniscayaan yang harus dikelola dengan baik, sehingga pengelolaannya menjadi sangat penting. Untuk itu, BSI memberikan perhatian yang sangat besar terhadap pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM melalui strategi yang komprehensif. Bank juga melakukan evaluasi dan monitoring kinerja karyawan untuk memperoleh talenta (*talent pool*) yang berkualitas. Selain itu, Bank senantiasa berupaya menciptakan *work life balance* dan suasana kerja yang kondusif, sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya.

BSI menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai yang dilakukan secara transparan, dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui pencapaian kinerja pegawai
2. Mengembangkan budaya kerja perusahaan yang positif dan berorientasi kepada pencapaian kinerja
3. Meningkatkan *engagement* pegawai.

Proses pengelolaan kinerja dilakukan secara berkesinambungan dengan memastikan adanya keselarasan, yaitu dari penetapan *Corporate Goals* diturunkan menjadi target dan sasaran unit kerja hingga level individu. Dengan demikian, keselarasan strategi dari korporat ke individu terjaga serta ada keterkaitan antara kinerja individu terhadap kinerja Bank. Siklus pengelolaan kinerja secara tahunan dimulai dari perencanaan kinerja (*performance planning*) untuk menyusun KPI (*key performance indicator*) pegawai, dilanjutkan dengan evaluasi yang dilakukan pada pertengahan tahun (*mid year review*) untuk melihat progres pencapaian KPI pegawai di periode tersebut. Selanjutnya, diakhiri dengan evaluasi akhir tahun (*performance evaluation*) untuk menilai kinerja pegawai sejak awal hingga akhir tahun periode.

Proses pengelolaan kinerja pegawai, Bank mengutamakan terciptanya komunikasi 2 (dua) arah antara pegawai dan manajer agar tercipta hubungan yang harmonis dengan pemberian saran perbaikan/ umpan balik yang dapat diberikan oleh manajer untuk peningkatan kinerja pegawai, apabila diperlukan. Seluruh proses pengelolaan kinerja dilakukan secara online melalui sistem kepegawaian (Sistem Informasi Pegawai/SIP), sehingga pegawai dapat dengan mudah mengakses maupun memudahkan penyimpanan seluruh informasi tentang kinerja pegawai. Umpan balik pada penilaian kinerja akhir tahun akan dijadikan rencana pengembangan pegawai di tahun berikutnya.

Perbankan Syariah, kode etik atau “*Code of Conduct*” merupakan pedoman internal Bank yang berisi tentang sistem, nilai, etika bisnis, komitmen, serta penegakan terhadap peraturan-peraturan perusahaan bagi individu dalam menjalankan bisnis dan aktivitas lainnya serta berinteraksi dengan stakeholders. Kode etik menjadi standar etika dan perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh jajaran Bank dalam menjalankan tugas dan kedinasan sehari-hari serta saat hubungan bisnis dengan nasabah, rekanan maupun dengan rekan sekerja.

Perilaku dan etika bisnis diharapkan dapat mencegah berkembangnya hubungan yang tidak wajar dengan para nasabah, atau antara sesama jajaran Bank. Ketentuan mendorong terwujudnya *Good Corporate Governance* yang pada akhirnya akan meningkatkan citra dan reputasi Bank. Dalam menjalankan bisnis dan aktivitas lainnya serta berinteraksi dengan stakeholders, jajaran Bank harus berlandaskan kepada fundamental Bank. Saat ini, fundamental dimaksud adalah *The 7 (Seven) Fundamentals of BSI* yang terdiri atas: *Spiritual Foundation, Vision, Mission, Shared Value, Employee Value Proposition, Leadership Characteristic, and Tagline* yang diatur dalam ketentuan internal BSI.

Bank selalu menindaklanjuti peristiwa yang termasuk dalam pelanggaran terhadap ketentuan internal Bank, seperti pelanggaran kode etik atau ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Tindak lanjut ditetapkan dari hasil investigasi yang merupakan peristiwa yang dilakukan oleh pegawai yang melanggar kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan menindak pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Bank melakukannya secara tegas dan obyektif. Adapun jenis kasus atas pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh pegawai terdiri dari 2 (dua) jenis kasus, yaitu kasus audit dan kasus non-audit.

Adapun data pelanggaran kode etik baik dalam ketentuan internal Bank dan/atau ketentuan peraturan perundangundangan yang terjadi selama tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Data sanksi karyawan BSI 2021-2022

No.	Jenis Sanksi	Kategori Sanksi	Jumlah Sanksi	
			2021	2022
1	SPNS	Ringan	3	8
2	ST 1		7	37
3	ST 2		29	17
4	SP 1	Sedang	32	118
5	SP 1 Setara SP 2		0	27
6	SP 1 Setara SP 3		0	11
7	SP 2		25	2
8	SP 3		11	0
9	SPT	Berat	0	20
10	PHK		62	68
Total			169	308

Sumber : Annual Report BSI 2022

Internal fraud adalah tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pengurus, pegawai Bank Syariah Indonesia maupun pegawai tidak tetap (*outsourcing*) untuk kepentingan pribadi yang mempengaruhi kondisi keuangan Bank secara signifikan. Sepanjang tahun 2022, jumlah *internal fraud* yang terjadi sebanyak 14 kasus. Perkembangan penanganan *internal fraud* yang terjadi pada tahun 2022 diuraikan melalui tabel di bawah ini:

Gambar 2. Data Penanganan Froud

Internal Fraud	Jumlah kasus yang dilakukan oleh:					
	Dewan Komisaris/Direksi		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Total <i>fraud</i>	-	-	6	14	1	-
Telah diselesaikan	-	-	6	14	1	-
Dalam proses penyelesaian di internal Bank	-	-	-	-	-	-
Belum diupayakan penyelesaian	-	-	-	-	-	-
Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum	-	-	1	2	-	-

Sumber: Annual Report BSI 2022

Adapun upaya penyelesaian kejadian fraud yang dilakukan oleh PT Bank Syariah Indonesia Tbk dengan segera memberikan sanksi kepada para pelaku, pegawai terlibat dan terkait. Para pelaku juga diminta untuk mengembalikan kerugian Bank sebagai bentuk *recovery*. Untuk menimbulkan efek jera, Bank Syariah Indonesia juga telah memproses para pelaku ke jalur hukum. Mitigasi yang dilakukan Bank guna mencegah terulangnya kejadian *fraud* dengan perbaikan design control dan penguatan *internal control* agar kasus serupa tidak terulang di masa mendatang. Hasil penelitian (Alpkan et al., 2021) mengatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh pada standar moral pengikutnya, hal ini dapat mengurangi perilaku, sikap, dan niat negatif. *Ethical leadership* merupakan salah satu penyebab terjadinya *whistlenlowing* internal dikalangan karyawan. Oleh karena itu persepsi tentang *ethical leadership* berperan penting dalam menciptakan kenyamanan dan keamanan para karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sintaasih et al., 2019) menunjukkan pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja pengurus LPD berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini diartikan bahwa semakin tinggi spiritualitas kerja maka semakin baik pula kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Petchsawanga dan Duchon (2012) di Thailand yang membuktikan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya spiritualitas dalam hal ini ditunjukkan oleh dimensi komunitas terbukti mampu mendorong kinerja pengurus LPD menjadi lebih baik. Kinerja mereka ditunjukkan dari dimensi *behavioral*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Al-Musadieq et al., 2018) tentang pengaruh mediasi motivasi terhadap pengaruh desain kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi memediasi pengaruh desain kerja terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi desain kerja maka motivasi kerja pada karyawan akan semakin meningkat, dan akan berdampak pada kinerja SDM yang semakin tinggi. Penelitian ini juga mendukung bahwa desain kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dimana indikator hasil estimasi yang paling dominan adalah umpan balik atau penilaian kinerja untuk desain kerja dan rasa kebersamaan sosial untuk variabel motivasi.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah yang terjadi pada BSI Provinsi Lampung berkaitan dengan *ethical Leadership* bagaimana seorang pemimpin terkadang tidak mampu menerapkan nilai-nilai etis secara konsisten terutama saat menghadapi tekanan untuk mencapai target bisnis. Keputusan yang diambil berorientasi pada keuntungan finansial daripada kebutuhan terhadap syariah. Beberapa pemimpin gagal menjadi panutan dalam penerapan nilai-nilai syariah, seperti keadilan, transparansi, dan integritas. Hal ini dapat menyebabkan karyawan kehilangan kepercayaan dan motivasi bagi karyawan. Beberapa kasus yang terjadi, pemimpin mungkin menghadapi konflik kepentingan antara tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham, pelanggan, dan prinsip syariah. Pemimpin yang tidak memiliki landasan etis yang kuat mungkin tergoda untuk mengabaikan prinsip-prinsip syariah demi keuntungan jangka pendek. Tidak semua pemimpin memiliki pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip syariah, sehingga sulit bagi mereka untuk mengambil keputusan yang benar-benar mencerminkan nilai-nilai Islam. Hal ini bisa memengaruhi kebijakan organisasi dan operasional sehari-hari. Perbankan syariah sering menghadapi tekanan yang sama seperti bank konvensional untuk memenuhi target pendapatan, yang dapat mendorong pemimpin untuk mengambil langkah-langkah yang kurang etis. Misalnya, menawarkan produk yang tidak sepenuhnya sesuai dengan prinsip syariah hanya untuk menarik lebih banyak nasabah.

Ethical leadership di perbankan syariah seharusnya tidak hanya berfokus pada nilai-nilai umum, tetapi juga pada spiritualitas Islam. Ketika hal ini diabaikan, kepemimpinan mungkin kehilangan sentuhan moral yang mendalam. Dalam beberapa kasus, pengawasan terhadap penerapan nilai-nilai etis dan prinsip syariah dalam organisasi kurang memadai. Hal ini dapat menyebabkan penyimpangan, baik dalam kepemimpinan maupun operasional. Pemimpin mungkin kesulitan untuk menyampaikan nilai-nilai etis dengan cara yang mudah dipahami dan diterima oleh karyawan dengan latar belakang yang beragam.

Keterbatasan pertama pada penelitian ini adalah terbatasnya jumlah pemimpin dari bank yang dipilih. Oleh karena itu, semua kesimpulan berasal dari

sampel yang diperoleh dari bank terpilih tersebut. Keterbatasan kedua terdiri dari kesulitan dalam menangkap jumlah kerugian yang disebabkan oleh penipuan kerja dan dengan demikian menentukan efektivitas strategi kepemimpinan yang digunakan untuk mengurangi kerugian perusahaan akibat penipuan kerja. Terakhir, pengambilan sampel yang bertujuan memberikan keterbatasan pada penelitian ini (Abro, Khurshid, & Aamir, 2015; Gentles, Charles, Ploeg, & McKibbin, 2015) yaitu pendapat para pemimpin yang dipilih sama sekali tidak mencakup semua sudut pandang mengenai kepemimpinan yang efektif. strategi untuk mengurangi kerugian perusahaan akibat penipuan kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung?
2. Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung?
3. Apakah motivasi memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung?
4. Apakah motivasi memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung *ethical leadership* kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung spiritualitas terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan BSI Provinsi Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Menambah pemahaman serta lebih mendukung teori-teori yang telah ada berkaitan dengan masalah yang telah diteliti, serta untuk mengimplementasikan dan memperkaya ilmu pengetahuan yang lebih didapat di bangku perkuliahan.

1.5. Manfaat Praktis

Bahan masukan bagi pihak BSI Provinsi Lampung berkenaan dengan kinerja karyawan dilihat dari *Ethical Leadership*, Spiritualitas dan Motivasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Ethical Leadership

2.1.1. Definisi Ethical Leadership

Memahami konsep teori tentang *ethical leadership* mulai diperkenalkan oleh (Brown & Treviño, 2006) yang mendefinisikan bahwa *ethical leadership* merupakan salah satu implementasi dan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antar pribadi serta promosi untuk para pengikut yang melalui komunikasi dua arah, dalam hal penguatan dan pengambilan keputusan. Karakteristik kepemimpinan etis dianggap jujur dan dapat dipercaya, selain itu kepemimpinan etis juga dipandang sebagai pembuat keputusan yang adil dan berprinsip yang memperhatikan hal-hal secara umum didalam masyarakat secara luas. *Ethical leadership* merupakan perwakilan dari upaya proaktif pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis para karyawan. Pemimpin yang menjadikan moral etika sebagai bagian dari tujuan kepemimpinan dengan cara mengkomunikasikan pesan etika serta nilai-nilai dengan memodelkan perilaku etis secara nyata dan sengaja dan menggunakan system penghargaan untuk mempertanggungjawabkan perilaku etis. Adapun kepemimpinan etis berperan sebagai penyampaian pesan yang mendapatkan perhatian bagi para pengikut dengan menonjolkan secara sosial terhadap latar belakang organisasi yang seringkali netral (Treviño et al., 2003).

Berbeda dengan teori sosial Bandura yang mengatakan bahwa orang memperoleh norma melalui pengamatan perilaku orang lain yang dapat dipercaya dan menarik. Tindakan pemimpin etis dapat secara langsung mempengaruhi upayakaryawan untuk mempromosikan perilaku yang baik dan digerakkan oleh nilai (Adnan et al., 2022; Bedi et al., 2016). Cara yang paling mudah untuk menilai kepemimpinan etis dalam perusahaan adalah dengan menganalisis pendapat

struktural tingkat bawah tentang para pemimpin di dalam perusahaan dalam tingkat kepemimpinan yang berbeda (Adnan et al., 2022; Nauman & Qamar, 2018).

Ethical leadership adalah suatu proses mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan seperti perilaku kewargaan organisasi tentang, komitmen organisasi, kepuasan organisasi dan mendorong prestasi kerja (Sharif & Scandura, 2013). *Ethical leadership* akan menciptakan lingkungan organisasi dimana karyawan memiliki prinsip untuk mengembangkan kemampuan yang memungkinkan mereka mencapai tujuan dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan sesuai dengan nilai-nilai moral (Brown & Treviño, 2006).

Ethical Leadership dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap para pengikutnya, hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek diantaranya. Pemimpin sebagai manajer yang bermoral dan sebagai orang yang bermoral (Treviño et al., 2000). Seorang pemimpin bermoral diharapkan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap bawahannya melalui perilaku etis (Brown & Treviño, 2006). Kekuatan penting dari pemimpin etis dalam penekanan aktif hal ini untuk mendorong perilaku yang sesuai dengan norma dan fokus pada perlakuan etis yang adil terhadap orang lain, hal ini untuk menginspirasi karyawan untuk menunjukkan perilaku yang sama (Brown & Treviño, 2006). Perilaku kepemimpinan etis melibatkan penyempurnaan karakteristik pekerjaan objektif dari bawahan dengan cara meningkatkan kinerja pekerjaan terhadap tugas (Piccolo et al., 2010; Shareef & Atan, 2019). Hal ini akan memberikan dukungan untuk pengembangan terhadap bawahannya dan mempromosikan lingkungan kerja pembelajaran para pengikut peduli peduli dan memperhatikan kesejahteraan orang lain (Babalola et al., 2016; Shareef & Atan, 2019). Perilaku kepemimpinan etis terdiri dari unsur seperti integritas, keadilan, orientasi orang, pembagian kekuasaan, panduan etis, kepedulian dan penghargaan atas tindakan etis pemimpin (Shareef & Atan, 2019; Kalshoven et al., 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

2.1.2. Manfaat Ethical Leadership

Manfaat implementasi *ethical leadership* adalah menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Pengambilan keputusan pemimpin berdasarkan prinsip dan nilai yang benar, karyawan akan merasa dihargai dan didukung. Karyawan akan merasa

bahwa pemimpin memberikan teladan dalam integritas dan moralitas. *Ethical leadership* akan menciptakan fondasi yang solid untuk membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang bersikap etis dan transparan dalam berkomunikasi lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari tim.

Sesuai dengan temuan-temuan kualitatif, Brown et al. (2005) mengembangkan sepuluh faktor yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi kepemimpinan etis yaitu dengan *ethical leadership scale*. Sepuluh faktor menurut Brown et al. (2005) antara lain

1. Menjalankan hidup etis
2. Memperoleh kesuksesan
3. Mendengarkan rekan karyawan
4. Mendisiplinkan rekan karyawan
5. Adil dan seimbang
6. Dapat dipercaya
7. Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan
8. Memberikan contoh
9. Menanyakan Pendapat

2.1.3. Indikator Ethical Leadership

Menurut (De Hoogh & Den Hartog, 2008) menetapkan konsep dengan menjelaskan berbagai perilaku yang biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin etis dengan membagi empat dimensi perilaku *ethical leadership* yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Fairness

Pemimpin etis diharapkan bersikap adil dalam setiap pengambilan keputusan, yang memerlukan transparansi, dengan pertimbangan pengambilan keputusan yang mempunyai prinsip dan seimbang untuk keberlangsungan karyawan dan tidak memihak dalam setiap pengambilan keputusan, jujur, bertanggung jawab serta memperlakukan karyawan secara setara.

2. *Power Sharing*

Pemimpin etis diharapkan bisa membagi kekuatan yang mengacu pada memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan ide serta menyampaikan pendapat mereka.

3. *Role Clarification*

Peran pemimpin etis diharapkan mampu memberikan peran untuk membuat sasaran kinerja, memberikan harapan dan tanggung jawab yang jelas kepada karyawan untuk memberikan kesempatan dalam pengambilan peran dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan komunikasi yang terencana.

4. *Ethical Guidelines*

Pemimpin etis mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pedoman etika terhadap bawahannya pada saat berkomunikasi tentang etika, tentang bagaimana menjelaskan etika yang berorientasi pada moral serta mempromosikan perilaku etis. Hal ini pemimpin akan mengadopsi norma dan etika yang berorientasi pada manusia dengan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain serta akan memberikan kesejahteraan kepada para karyawan. Sehingga pemimpin etis akan memiliki integritas dengan dengan menepati janjinya, bertindak secara konsisten dan mencerminkan keselarasan kata dan perbuatan yang dilakukan.

2.2. **Spiritualitas**

2.2.1. **Definisi spiritualitas**

Keberlangsungan organisasi saat ini menjadi prioritas bagi banyak organisasi. Organisasi sebagai entitas keagamaan muncul dari fakta bahwa orang saat ini cenderung menghabiskan sebagian waktunya di tempat kerja, sehingga identitas spiritual mereka juga ikut berkembang dan tumbuh didalam organisasi (Sholihah et al., 2019). Kecenderungan ini didorong oleh meningkatnya kebutuhan anggota akan pencapaian batin individu dan nilai-nilai kemanusiaan. Menghadapi masalah berupa rendahnya spiritual, masalah psikologis dan perasaan tidak pasti, maka dari itu peran pemimpin bertanggung jawab untuk lebih menekankan pada nilai-nilai yang lebih humanis.

Pentingnya spiritual yang menekankan pada nilai dan sikap serta perilaku seorang pemimpin untuk memberikan motivasi kepada para pengikutnya secara langsung melalui pemahaman spiritual yang dimiliki oleh pemimpin tersebut (Sholihah et al., 2019). Sehingga spiritual memiliki makna yang kuat dengan keyakinan agama karena hal ini tertanam tujuan penciptaan manusia. (Avolio et al., 2009) berpendapat bahwa dalam menentukan mekanisme kausal antara kepemimpinan dan hasil organisasi harus memiliki prioritas tentang kepemimpinan masa depan, pentingnya kepemimpinan spiritual bermanfaat untuk membentuk perilaku karyawan di masa depan. Fry (2003).

1. Mempunyai visi yang mengacu pada gambaran masa depan dengan penjelasan mengapa manusia harus mencapai masa depan tersebut.
2. Harapan atau keyakinan yang mengacu pada sumber keyakinan bahwa visi atau tujuan organisasi akan tercapai.
3. Memiliki cinta yang berhubungan dengan pemimpin dan pengikutnya dengan rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui rasa kepedulian, perhatian dan penghargaan baik untuk diri sendiri maupun orang lain.

Spiritual yang dikembangkan oleh (Fry, 2003) menekankan pada motivasi intrinsik yang menyangkut pada aspek utama seperti religi, menekankan pada kasih sayang dan mobilitas. Adapun bentuk yang diterapkan berupa etika yang meliputi perlakuan terhadap orang lain pengembangan lingkungan kerja, dan budaya dalam menghargai karakter spiritual orang lain.

Spiritual juga dapat mendorong harga diri para bawahannya dengan memberikan pengaruh pribadi dan kolektif (Sholikhah et al., 2019; Aryee et al., 2003; Shamir et al., 1993). Peran spiritual juga memberikan dampak untuk bawahan dengan menunjukkan kepedulian dan rasa hormat melalui pelatihan, pembinaan dan kesempatan pengembangan lainnya. Kepemimpinan spiritual juga dianggap sebagai nilai, sikap, dan perilaku yang harus diadaptasi seseorang untuk secara aktif dalam memberikan motivasi diri sendiri dan orang lain, sehingga keduanya akan meningkatkan kesejahteraan spiritual melalui panggilan keanggotaan (Fry, 2003).

2.2.2. Faktor yang mempengaruhi Spiritualitas

Ashmos dan Duchon (2000) mendefinisikan secara sistematis bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya; mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat individu bekerja. Menurut Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) spiritualitas di tempat kerja mencakup level personal (pekerjaan yang bermakna/*meaningful work*), level komunitas (perasaan terhubung dengan komunitas/*sense of community*), dan level organisasi (penegakkan serta pemeliharaan nilai personal dan kesesuaiannya dengan nilai organisasi/*alignment of values*).

Berdasarkan kajian mengenai spiritualitas, ditemukan bahwa individu yang menghidupi spirit ini mengalami: kemunculan nilai-nilai terdalam dari individu yang menunjang pekerjaan, selain itu juga memberikan harapan akan adanya pemenuhan diri secara mendalam dan seimbang sehingga mengalami kegembiraan dan bermakna dalam pekerjaannya. Individu yang menghidupi nilai spiritual dalam pekerjaannya ketika berhubungan dengan orang lain, maka akan melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas yang dapat dipercaya, mengalami perkembangan pribadi sebagai bagian dari komunitas di mana mereka merasa dihargai dan didukung. Pemahaman akan spiritualitas di tempat kerja membuat seseorang merasa setara dan memungkinkan mereka hidup dalam lingkungan yang bebas dari rasa takut, sehingga lebih tajam dalam intuisi dan kreativitas, serta rasa kepemilikan akan organisasi tempatnya bernaung.

Penelitian Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) pada karyawan magang pada sebuah perusahaan, ditemukan bahwa komponen-komponen spiritualitas di tempat kerja (pekerjaan yang bermakna, perasaan terhubung dengan komunitas, dan penegakan nilai-nilai) dalam diri seseorang berkontribusi secara nyata terhadap komponen-komponen pada konstruk perilaku kerja yang dimiliki individu. Berdasarkan hasil penelitian ini, komponen pekerjaan yang bermakna dan perasaan terhubung dengan komunitas memunculkan komitmen terhadap

organisasi dimana individu bernaung, memperkecil intensi individu untuk keluar dari pekerjaan, memunculkan kepuasan kerja intrinsik, memunculkan keterlibatan lebih terhadap pekerjaan, dan meningkatkan self-esteem dalam diri. Dalam penelitian yang sama, komponen penegakan nilai-nilai juga memunculkan kepuasan kerja intrinsik dan memperkecil intensi individu untuk keluar dari pekerjaan. Hasil penelitian lain, oleh Dehaghi, dkk. (2012) menunjukkan bahwa dengan meningkatkan iklim spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasi dan kinerja individu dan organisasi dapat ditingkatkan.

2.3. Motivasi

2.3.1. Definisi Motivasi

Para ahli teori seperti Maslow (1954), Herzberg et al. (1959), dan Alderfer (1972) berusaha menjelaskan motivasi karyawan dengan berpegang pada asumsi bahwa semua individu memiliki kebutuhan yang sama dan oleh karena itu menentukan karakteristik yang harus ada dalam pekerjaan. Para ahli teori ini telah memberikan peluang kepada para manajer untuk merancang skema motivasi untuk mempengaruhi kinerja. Yang perlu dijawab adalah faktor-faktor motivasi yang mendorong kinerja pegawai sektor pertambangan di Indonesia. Berbagai ahli teori menjelaskan motivasi sebagai proses yang mengatur pilihannya sendiri (Rodrigo & Palacios, 2021). Proses motivasi mungkin bersifat internal atau eksternal pada individu yang membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mengejar suatu tindakan tertentu. Proses motivasi dimulai dari adanya kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan suatu perilaku atau dorongan yang ditujukan pada suatu tujuan (Bhattacharyya, 2009). Menurut Arnold dkk. (1991), model motivasi yang berhubungan dengan kebutuhan dimulai oleh pengakuan kebutuhan yang tidak terpenuhi secara sadar atau tidak sadar. Kebutuhan menimbulkan keinginan, yaitu keinginan untuk mencapai atau memperoleh sesuatu. Tujuan ditetapkan, yang diyakini akan memuaskan kebutuhan dan keinginan, dan jalur perilaku dipilih yang diharapkan dapat mencapai tujuan tersebut (Vijande et al., 2021). Menurut Harlie (2012), motivasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan seseorang untuk menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Motivasi merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu keterpaduan, stimulan yang paling mendasar dalam perwujudan,

upaya yang kompleks dan berkesinambungan untuk meningkatkan potensi yang melekat pada dirinya.

2.3.2. Aspek Motivasi

Motivasi adalah proses yang mengarahkan dan menopang kinerja. Motivasi mendorong karyawan secara internal untuk membantu mereka mencapai tujuan atau tugas tertentu yang diberikan kepada mereka (Sohail et al., 2014). Efektivitas kerja karyawan dapat menginspirasi mereka dalam bekerja dan menimbulkan motivasi kerja serta komitmen yang lebih besar dalam pekerjaannya (Sitopu et al., 2021). Motivasi kerja dapat diciptakan dengan memberikan insentif kepada pegawai dalam bentuk uang yang dapat dirasakan sebagai orang yang didukung dan mendapat tempat dalam berorganisasi. Moynihan & Pandey (2014) menjelaskan bahwa keterikatan emosional dan loyalitas karyawan merupakan faktor paling penting dalam motivasi kerja. Hal ini dapat mengikat orang untuk tetap terorganisir. Menurut Latief dkk. (2018), apabila seseorang mempunyai motivasi yang tinggi maka ia akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal begitu pula sebaliknya. Apabila seseorang tidak mempunyai motivasi dalam bekerja, maka tidak akan ada hal-hal baru yang dapat dilakukannya untuk mencapai target perusahaan. Motivasi ini sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai akan bekerja keras dan semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Berdasarkan penjelasan teori-teori di atas, motivasi kerja merupakan suatu upaya untuk mendorong diri sendiri dalam melakukan pekerjaan dan menyalurkan seluruh keahlian yang dimiliki agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun ada beberapa aspek penting didalam motivasi yaitu :

1. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pemimpin menghindari pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahannya bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Dimana, prinsip partisipasi yang diterapkan oleh pemimpin membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

2. Prestasi Kerja

Keberhasilan pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya, agar seorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari mengenai bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepada bawahan agar dapat berusaha mencapai hasil yang terbaik.

3. Peluang Untuk Kemajuan

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahannya. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan agar lebih bertanggung jawab.

2.3.3. Proses Motivasi

Motivasi merupakan proses pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2018), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan perusahaan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pemimpin atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Dimana bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan.

5. Fasilitas

Pemimpin penting untuk memberikan bantuan berupa fasilitas pada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. Kerjasama tim

Pemimpin harus membentuk kerjasama tim yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai target maupun tidak.

2.4. Kinerja

2.4.1. Definisi Kinerja

Koopmans et al. (2011) mengatakan bahwa definisi kinerja yang didukung secara luas adalah dari Campbell, yang mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Tiga pengertian menyertai definisi ini: 1) kinerja harus didefinisikan dalam hal perilaku daripada hasil, 2) kinerja hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3) kinerja bersifat multidimensi. Karena sulit membedakan antara perilaku dan hasil, peneliti lainnya telah memasukkan hasil dalam definisi kinerja. Misalnya, Viswesvaran dan Ones (2000) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan yang dapat diskalakan, perilaku dan hasil yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengannya dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sementara Koopmans et al. (2014) mengungkapkan bahwa kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep definisi yang dipaparkan oleh Koopmans et al. (2014).

2.4.2. Aspek Kinerja

Koopmans et al. (2011) menyebutkan terdapat tiga aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, yaitu sebagai berikut:

- a. *Task performance* (kinerja tugas), merupakan kemahiran individu melakukan tugas-tugas substantif atau teknis yang penting bagi pekerjaannya. Sering digunakan untuk menggambarkan kinerja tugas

termasuk kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan pekerjaan.

- b. *Contextual performance* (kinerja kontekstual), merupakan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis dimana inti teknis harus berfungsi. Sering digunakan untuk menggambarkan kinerja kontekstual termasuk, mendemonstrasikan upaya, memfasilitasi kinerja rekan dan tim, bekerja sama dan berkomunikasi.
- c. *Counterproductive work behavior* (perilaku kerja yang kontraproduktif), merupakan perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Sering digunakan untuk menggambarkan perilaku seperti absensi, perilaku diluar tugas, pencurian, atau penyalahgunaan.

Penelitian berikutnya, Koopmans et al. (2014) mengembangkan *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) menggunakan tiga aspek yaitu *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* (kinerja kontekstual), dan *counterproductive work behavior* (perilaku kerja yang kontraproduktif) hingga menghasilkan IWPQ 1.0 yang menunjukkan peningkatan penargetan untuk dua dari tiga skala. Hasilnya, dapat mengukur pekerja dengan lebih andal di semua tingkat kemampuan, membedakan antara pekerja pada rentang yang lebih luas di setiap skala, dan mendeteksi perubahan dalam kinerja individu. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuisisioner IWPQ 1.0 oleh Koopmans et al. (2014) yang sudah diadaptasi dan dialih-bahasakan kedalam Bahasa Indonesia oleh Widyastuti dan Hidayat (2018).

2.4.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Gibson (2000) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu, yang termasuk kemampuan, ketrampilan, latar belakang pegawai, pengalaman, demografi, dan status sosial.
2. Faktor psikologis, yang termasuk dari faktor psikologis ialah persepsi seseorang, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja. Faktor organisasi, yang dapat memengaruhi

kinerja yaitu desain pekerjaan, kepemimpinan, imbalan, dan struktur organisasi.

Sementara, Robbins dan Judge (2017) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi, iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Kepemimpinan, peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensipotensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.
- c. Kualitas pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan organisasi. Penyelesaian tugas yang terandakan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
- d. Kemampuan kerja, kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
- e. Inisiatif, merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
- f. Motivasi, merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.
- g. Daya tahan/kehandalan. Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

- h. Kuantitas pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi sehingga dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.
- i. Disiplin kerja, memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan maka diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Temuan
1	Ouakouak & Zaitouni (2020)	<i>Ethical Leadership, Emotional Leadership, and Quitting Intentions in Public Organization</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> dan emosional meningkatkan motivasi karyawan memiliki dampak positif terhadap prestasi kerja.
2	Presbitero & Teng-Calleja (2019)	<i>Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implication for managing human resource in global team</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> yang dirasakan secara positif dan signifikan terkait dengan perilaku etis individu.
3	Shareef & Stan (2018)	<i>The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> berhubungan positif dengan OCB dan berhubungan negative dengan intensi turnove

Lanjutan Tabel 1

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Temuan
4	Walker , Vohra & Pandey (2018)	<i>The Relationship Between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors an Empirical Study</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel spiritualitas berhubungan positif dan signifikan dengan OCB.
5	Sholikhah, Wang & Li (2019)	<i>The Role of Spiritual Leadership In Fostering Discretionary Behaviors: The Mediating Effect Of Organizational Based Self Esteem and Workplace Spirituality</i>	Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi dari variabel motivasi.
6	Shafi, Zoya, Lei Song, & Sarker (2020)	<i>The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan motivasi memediasi beberapa variabel OI dan EC.
7	Otto (2018)	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.
8	Cetina & Askun (2018)	<i>The effect of occupational self efficacy on work performance through intrinsic work motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

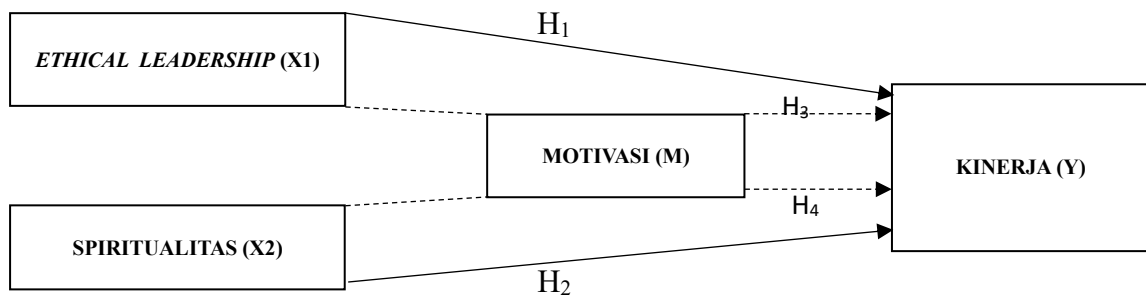
Lanjutan Tabel 1

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Temuan
9	Ahmad, Farrukh & Nazir (2016)	<i>Capacity building boost employees performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pengawasan dan pengembangan OSCD tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai sektor perbankan, padahal peningkatan kapasitas individu pegawai akan meningkatkan kinerjanya.
10	Paais & Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki interpretasi dari variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sumber: Jurnal Hasil Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Konseptual

Gambar 3. Kerangka Konseptual



Keterangan:

—————> Pengaruh langsung

- - - - -> Pengaruh tidak langsung

Variabel independent : *Ethical Leadership* (X₁) dan Spiritualitas (X₂)

Variabel dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Variabel mediasi : Motivasi (M)

2.7. Pengembangan Hipotesis

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pada kerangka konseptual penelitian, tinjauan pustaka, dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

2.7.1. Ethical Leadership Dan Kinerja

Pengaruh antara *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan juga didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh (Blau, 1964; Trevino et al., 2006; Brown & Trevino, 2006 dalam Ahn et al., 2016), bahwa melalui penerapan *ethical leadership* maka seorang pemimpin cenderung memberikan sebuah perlakuan yang adil dan peduli dalam mengembangkan hubungan sosial berkualitas tinggi dengan para karyawannya, sehingga dapat membuat karyawan menjadi peniru sikap, nilai, dan perilaku dari pemimpin etis tersebut dan hal itu akan membuat karyawan terdorong untuk membalasnya dengan terlibat dalam pekerjaan secara tulus, menghasilkan kinerja dengan lebih baik serta tidak ragu untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Hal ini didukung dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan etis mengarah pada kemandirian, motivasi pada karyawan, kebijaksanaan kemandirian yang mengarah pada pemeliharaan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. *Ethical leadership* merupakan senjata ampuh untuk mengeluarkan keahlian dan kemampuan ideal personelnnya (Houtzagers, 1999). Hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual penelitian, penulis berasumsi bahwa dengan implementasi *ethical leadership* yang diterapkan oleh para pimpinan pada organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan perbankan akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₁. *Ethical leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.2. Spiritualitas Dan Kinerja Karyawan

Neck dan Milliman (1994) berpendapat bahwa spiritualitas melibatkan pencarian individu untuk memenuhi potensi mereka untuk mendapatkan makna dan tujuan hidup yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Keyakinan spiritual inti sering kali melibatkan rasa kebersamaan yang kuat dan kebutuhan untuk berkontribusi demi kemajuan orang lain dan masyarakat. Tujuan dari spiritualitas

biasanya adalah untuk mencapai keadaan pribadi yang sangat berkembang atau pencapaian potensi tertinggi seseorang, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kreativitas, motivasi, dan komitmen organisasi karyawan yang lebih besar. Long dan Mills (2010) berpendapat bahwa spiritualitas di tempat kerja diperlukan agar organisasi dan individu dapat sejahtera.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sintaasih et al., 2019) menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi spiritualitas maka semakin baik pula kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Petchwanga dan Duchon (2012), yang membuktikan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja, dalam hal ini kinerja karyawan

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual penelitian, penulis berasumsi bahwa dengan spiritualitas yang lebih baik di dalam organisasi maka kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan perbankan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H2. Spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.3. Motivasi Memediasi Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Kinerja

Motivasi kerja yang tinggi membuktikan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga tinggi atau dapat dikatakan kinerja karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dibuktikan EK & Mukuru (2013) bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang mana motivasi kerja juga menjadi prediktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. selain hal-hal lain yang dapat menunjang kinerja karyawan, motivasi kerja merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing, motivasi kerja bisa bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri dan bisa bersumber dari luar, motivasi kerja dari luar bisa bersumber dari stimulus yang diberikan oleh pemimpin melalui *ethical leadership*. Ketika pemimpin bisa meningkatkan motivasi kerja karyawannya maka ini akan dapat pula mempengaruhi kinerja karyawan tersebut kearah yang lebih baik lagi dari yang

sebelumnya. Menurut *Theory of reasoned action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen (1975) gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin merupakan sikap (attitude) untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (intention) yang nantinya menghasilkan hasil akhir berupa kinerja karyawan (behavior).

Menurut Grant dan Berry (2011) ketika karyawan termotivasi, mereka akan merasakan stimulasi kreativitas positif yang mendorong mereka untuk mengakses lebih banyak informasi dan pada gilirannya, mendorong mereka untuk mengidentifikasi ide-ide yang mereka miliki dengan cara yang fleksibel. Karyawan dalam aktivitas kerja telah memiliki motivasi internal dalam dirinya, dengan kesadaran yang tinggi sebagai daya dorong individu melakukan aktivitas yang terbaik dan berhubungan dengan kebutuhan untuk saat ini dan masa yang akan datang. Motivasi internal merupakan modal utama bagi seseorang bagi kesuksesan dan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi. Menurut Sophia (2008) menyatakan motivasi internal atau intrinsik (pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan) memiliki efek langsung pada kinerja individu atau organisasi. Jadi, bisa dikatakan bahwa seseorang yang bangga dengan pekerjaan mereka, prestasi, tanggung jawab, eksistensi, dan kinerja cenderung memiliki motivasi internal yang tinggi. Berdasarkan ulasan dan kajian teori diatas maka ditentukan hipotesis yaitu:

H3. Motivasi memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan.

2.7.4. Motivasi Memediasi Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja

Spiritualitas di tempat kerja diwujudkan baik pada tingkat individu maupun organisasi (Garcia-Zamor 2003). Pada tingkat individu, karyawan mengekspresikan diri spiritual mereka dalam bentuk pengalaman kognitif dan afektif berupa keyakinan akan hubungan spiritual dengan pekerjaan dan tempat kerja. Pada tingkat organisasi, spiritualitas organisasi tercermin melalui nilai spiritual yang merupakan bagian dari iklim dan budaya organisasi, yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya (Kolodinsky et al. 2008; Pawar 2008). Meskipun banyak penelitian telah meneliti hubungan antara

spiritualitas dan hasil individu dan organisasi (misalnya, Duchon dan Ploughman 2005; Kinjerski dan Skrypnek 2004). Spiritualitas meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja karyawan dengan memberikan kebermaknaan dan kontrol yang dirasakan (Saks 2011). Dengan demikian, motivasi intrinsik diharapkan dapat berperan sebagai mediator penting dalam dampak spiritualitas karyawan terhadap prestasi kerja. Mediator lain yang mungkin ada dalam hubungan antara spiritualitas karyawan dan prestasi kerja mungkin adalah kerajinan kerja, yang didefinisikan sebagai perubahan fisik dan kognitif yang dilakukan individu dalam tugas atau batasan relasional pekerjaan mereka[^] (Wrzensniewski dan Dutton 2001 hal.179).

Misalnya saja, Dehler dan Welsh (2003) menyatakan bahwa penelitian spiritualitas yang ada selama ini hanya menaruh perhatian pada apa yang diharapkan terjadi, bukan mengapa hal tersebut diharapkan terjadi, sehingga memerlukan landasan teoritis yang lebih kuat untuk konsep spiritualitas. Spiritualitas di tempat kerja memainkan peran utama dalam memberikan sudut pandang baru yang melaluinya karyawan memberikan makna pada pengalaman kerja sehari-hari. Misalnya, spiritualitas memberikan efek positif pada hasil kerja karyawan dengan meningkatkan kebermaknaan yang diperoleh dari pekerjaan dan persepsi kendali atas pencapaian tujuan, menunjukkan bahwa spiritualitas berperan sebagai sumber daya pribadi dengan potensi motivasi dan mengarah pada keterlibatan kerja dan kinerja kerja yang tinggi (Bickerton et. al.2014). Karyawan dengan spiritualitas yang lebih tinggi cenderung memiliki kesejahteraan dan kualitas hidup yang lebih baik karena mereka memiliki tingkat harapan, optimisme, rasa syukur, dan kasih sayang yang lebih tinggi (Kim-Prieto dan Diener 2009). Emmons (1999) menemukan korelasi yang signifikan antara spiritualitas dan kepuasan hidup, kebahagiaan, harga diri, harapan dan optimisme, serta makna hidup. Bickerton dkk. (2014) mengemukakan bahwa spiritualitas berfungsi sebagai sumber daya pribadi yang dapat memberikan kemampuan motivasi dan psikologis yang cukup untuk mendorong pencapaian tujuan kerja. Konsisten dengan penelitian ini, kami menganggap spiritualitas sebagai faktor utama di antara banyak sumber daya pribadi. Karyawan dengan tingkat spiritualitas yang lebih tinggi cenderung memiliki sumber daya sosio-emosional yang membantu mereka memiliki motivasi intrinsik untuk mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan mereka

(Bickerton et al. 2014). Meskipun sedikit yang diketahui tentang mekanisme pasti bagaimana spiritualitas mempengaruhi kinerja kerja karyawan secara positif, jelas bahwa spiritualitas sebagai sumber daya pribadi memainkan peran motivasi dalam mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan karyawan, yang mengarah pada pencapaian tujuan kerja (Bakker dan Demerouti 2007). Model JD-R menyarankan bahwa sumber daya pribadi memulai proses motivasi yang terkait dengan keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan (Bakker dan Demerouti 2008). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4. Motivasi memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana data yang dinyatakan dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang memiliki hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (independen) mempengaruhi variabel yang lain (dependen), dan digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, penggunaan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mencari pengaruh antar variabel seperti pada penelitian survei atau untuk membandingkan sampel-sampel yang berkaitan dengan hasil penelitian.

3.2. Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder umumnya berupa bukti atau catatan secara historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.3. Subjel Dan Penelitian

3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2022) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sementara sampel menurut Sugiyono (2022) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan ukuran sampel

merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari BSI di Provinsi Lampung. Total populasi penelitian ini adalah 1090 karyawan.

3.3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah pengumpulan data tidak dilakukan dari seluruh responden yang menjadi anggota populasi tetapi hanya sebagian saja (Umar, 2007). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat mengumpulkan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil harus betul-betul representatif (mewakili) populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Selain itu, menurut Singarimbun (2014) sampel merupakan sebagian populasi yang hendak diteliti dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi.

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan non probability sampling dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018) *Non probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi seluruh populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan teknik *purposive sampling* menurut Sugiyono (2018) adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian harus memiliki kriteria yaitu karyawan yang memiliki masa kerja minimal 1-5 tahun di objek penelitian.

Adapun kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan Perbankan BSI Provinsi Lampung.
2. Karyawan yang bekerja sudah lebih dari 1-5 tahun.
3. Tercatat sebagai karyawan aktif di BSI Provinsi Lampung.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut maka dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus perhitungan Taro Yamane (Riduwan, 2015: 65). Penentuan jumlah sampling dalam penelitian ini menggunakan rumus Taro Yamane, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n= Jumlah Sampel

N= Jumlah Populasi yang diketahui

d= Presisi yang ditetapkan

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan toleransi kesalahan sebesar 5%.

Berdasarkan rumus diatas maka perhitungan sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{1090}{1 + 1100(0,05)^2} \\ &= 292 \end{aligned}$$

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 132 responden yang dianggap cukup untuk melakukan penelitian ini. Data primer yang sesuai dengan sifat dan jenis data yang ada digunakan agar memperoleh data yang relevan, akurat, dan mampu menjawab permasalahan secara objektif. Data primer diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2022:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner penelitian ini disampaikan kepada responden secara *online* melalui *googleform* dan diisi sesuai dengan petunjuk Skala Likert (1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju).

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

3.4.1. Survei Menggunakan Kuesioner

Metode survei lazim digunakan dalam pengambilan data-data kuantitatif. Bentuk metode survei yang dipakai adalah kuesioner dalam bentuk data sesuai dengan tujuan analisis yang diharapkan, selain itu juga karena variabel yang diukur dan diharapkan telah diketahui. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2009). Metode ini dapat dilakukan jika variabel yang akan diukur sudah diketahui dengan pasti.

Nilai variabel akan diukur melalui instrumen penelitian. Banyaknya instrumen dalam sebuah penelitian tergantung dari variabel yang hendak diteliti. Agar variabel tersebut dapat disimpulkan, mana instrumen penelitian yang digunakan harus memiliki skala pengukuran. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima titik. Jenis skala ini dikembangkan oleh Likert yang di dalamnya mengandung empat atau lebih pertanyaan yang dipadupadankan untuk memberi nilai atau skor yang merepresentasikan sifat individu, misalkan pengetahuan, sikap, dan perilaku (Budiaji, 2018). Jawaban setiap item instrumen mempunyai bobot nilai seperti pada tabel berikut ini. Skala pengukuran penelitian ini yang digunakan adalah skalalikert. Jawaban pertanyaan yang diajukan yaitu:

No	Pernyataan	Bobot Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yaitu variabel independen (bebas), variabel Dependen (terikat) dan variable Mediasi (Perantara).

1. Variabel Independen (bebas)

Variabel yang menjadi penyebab adanya atau timbulnya perubahan variable dependen, disebut juga variabel yang mempengaruhi. Hal senada juga dikemukakan oleh Widyanto (2018) yaitu variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel Independen penelitian ini adalah pengalaman kerja (X1) dan Motivasi (X2).

2. Variabel Mediasi (M)

Variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan diukur (Sugiyono, 2018). Variabel mediasi digunakan karena diduga terdapat variabel lain yaitu pengaruh pengalaman kerja dan motivasi terhadap kinerja. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen (M).

3. Variabel Dependen (terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau dikenal sebagai variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Selanjutnya (Widiyanto, 2018) juga menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
<i>Ethical leadership</i> (X1)	<i>Ethical leadership merupakan salah satu implementasi dan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antar pribadi serta promosi untuk para pengikut yang melalui komunikasi dua arah, dalam hal penguatan dan pengambilan keputusan.</i> De Hough & Den Hartog (2008)	– Hubungan Interpersonal – Komunikasi dua arah – Penguatan dan pengambilan keputusan	Likert	Di adopsi dari Brown et al (2005)
Spiritualitas (X2)	Spiritualitas merupakan kepemimpinan yang terdiri dari nilai-nilai, sikap dan perilaku yang mempengaruhi para pengikut untuk bertindak sesuai dengan nilai dan perilaku yang sudah ada. Rego et al., (2007)	– <i>Team's sense of community</i> – <i>Alignment between organizational and individual values</i> – <i>Sense of contribution to the community (meaningful work)</i> – <i>Opportunities for inner life</i>	Likert	Diadopsi dari Rego et al., (2007)

Lanjutan Tabel 2

Motivasi (M)	Motivasi adalah suatu keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan. Malayu (2014)	- Gaji - Hubungan Karyawan dengan atasan - Hubungan Karyawan dengan rekan kerjanya - Otonomi Kerja Karyawan	Likert	Di adopsi dari Augusto & Lages (2011)
Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai adalah pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Koopmans et al. (2014)	- <i>Task Performance</i> - <i>Contextual Performance</i>	Likert	Di dopsi dari Koopmans et al. (2014)

3.6. Uji Instrumen Penelitian

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang diunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Indikator dikatakan valid dan dapat diteliti lebih lanjut apabila nilai KMO, anti image dan nilai faktor loadingnya $\geq 0,5$. Uji validitas menggunakan program SPSS 23 for Windows.

3.7. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas, Alpha Cronbach digunakan dalam SPSS. Alpha Cronbach adalah semacam ukuran keandalan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana mengukur dan memberikan hasil relatif konsisten bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama, fungsi dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana keadaan alat ukur kuisisioner (angket). Untuk

mengukur tingkat reliabilitas kuisioner digunakan rumus Cronbach Alpha 0,05, untuk menginterpretasikan dengan menggunakan tabel interpretasi r, untuk menyimpulkan alat bantu yang digunakan cukup reliabel. Uji reliabilitas menggunakan program SPSS 23 for Windows. (Sugiyono, 2016).

Tabel 3. Interpretasi Nilai R

Koefision r	Reliabilitas
0,8000-1.0000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Sedang
0,2000-0,3999	Rendah
0,0000-1,9999	Sangat Rendah

Prosedur Pengujian:

1. H0: Data Reliabel
Ha: Data Tidak Reliabel
2. H0: Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrument reliabel
Ha: Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak reliabel
1. Pengujian reliabilitas instrument dilakukan melalui program SPSS (Statistical Program and Services Solution seri 23.0).
2. Penjelasan dari butir satu dan dua dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} dan probabilitas (sig) dengan r_{tabel} maka dapat disimpulkan instrument tersebut dinyatakan reliabel atau sebaliknya.

3.8. Uji Persyaratan Data

3.8.1. Uji Normalitas

Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS 23 for Windows.

3.9. Metode Analisis Data

3.9.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran atau menguraikan tentang suatu kejadian (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) 56 yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diambil rata-rata (mean) kemudian diberi penjelasan. Analisis deskriptif menggunakan program SPSS 23 for Windows.

3.9.2. Peralatan Analisis Data

Data untuk menganalisis digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, Structural Equation Modelling (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependent dengan satu atau beberapa variabel independent. Masing-masing variabel dependent dan independent dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator) (Ferdinand, 2002).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu menguji data dan menguji model, sebagai berikut:

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori (CFA), analisis kesesuaian model (Goodness of fit), dan analisis uji pengaruh.

Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori
Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram) untuk menunjukkan hubungan Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. Path diagram tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs), dikenal juga sebagai sources variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk Eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs) adalah konstruk yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Model yang disajikan dalam bentuk path diagram akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (measurement model) dan persamaan struktural (structural model). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variable bentukan (konstruk) yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan, dengan pedoman: (Ferdinand, 2002).

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun
SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut

Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar error yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk (2010) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/ kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan- hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang 59 yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai Probel Identifikasi

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: $> 0,9$).

6. Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)

Teknik ini ditujukan mengestimasi measurement model untuk menguji 60 unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui Confirmatory Factor Analysis. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit (Uji Kesesuaian) Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2002):

a. X^2 - Chi square statistic

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chisquarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas cut off value sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness-of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom.

c. GFI (Goodness of Fit Index) merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect hit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”.

d. AGFI (Adjusted Goodness Fit Index), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik good overall model fit (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90- 0.95 menunjukkan tingkatan cukup adequate fit.

e. TLI (Tucker Lewis Index) merupakan sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan

diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit.

- f. CFI (Comparative Fit Index), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-a very good fit.

Tabel 4. Kriteria Uji Kecocokan Model (Goodness of Fit) pada Model Struktural

Goodness of Fit	Acceptable Match Level
CMIN/df	$GFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq GFI \leq 0.9$ (marginal fit)
GFI	$GFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq GFI \leq 0.9$ (marginal fit)
RMR	$RMR \leq 0.5$ (good fit)
RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (good fit), $0.08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)
TLI	$TLI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq TLI \leq 0.9$ (marginal fit)
NFI	$NFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq NFI \leq 0.9$ (marginal fit)
AGFI	$AGFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq AGFI \leq 0.9$ (marginal fit)
RFI	$RFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq RFI \leq 0.9$ (marginal fit)
CFI	$CFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq CFI \leq 0.9$ (marginal fit)

Sumber : Widarjono (2010)

7. Interpretasi Modifikasi

Model Tahap ketujuh atau yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan.

Bila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2002) dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

3.10. Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh X1 terhadap Y melalui M, serta pengaruh X2 terhadap Y melalui M akan digunakan konsep Uji Sobel (Sobel Test). Pengujian hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab .

Koefisien $ab = (c-c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan sa dan sb dan besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect) sab digambarkan sebagai berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

Sa = standar error koefisien a

Sb = standar error koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

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

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif (Ghozali, 2018).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value $>0,05$ dengan mendapatkan skor sebesar 0,279. Namun, Ketika dimediasi oleh variabel motivasi yang dianalisis dengan menggunakan uji sobel, hubungan antara *ethical leadership* dan kinerja karyawan menjadi lebih jelas dengan mendapatkan skor sebesar nilai T hitung sebesar 3,083 yang mana lebih besar dari T tabel sebesar 1,645 sehingga hipotesis didukung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh antara variabel *Ethical Leadership* (X1) dan kinerja (Y). hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, melainkan harus disertai dengan upaya membangun motivasi yang kuat di antara karyawan.

Sementara itu, spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi. Hal ini menegaskan bahwa spiritualitas dapat menjadi factor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Adapaun spiritualitas ini memediasi kinerja hanya saja tidak secara penuh karena variabel independent dari spiritualitas sudah mempengaruhi kinerja secara signifikan.

5.2. Saran dan Penelitian yang akan Datang

Data kuesioner yang diperoleh dalam penelitian ini selain diolah menggunakan analisis regresi juga melalui analisis deskriptif, sehingga diajukan beberapa saran kepada organisasi maupun terhadap penelitian dimasa yang akan datang antara lain.

Sisi variabel *ethical leadership* , peneliti menyarankan agar implementasi *ethical leadership* lebih di tingkatkan dengan cara pengembangan motivasi sebagai Langkah strategis untuk mengoptimalkan dampak dari kepemimpinan etis. Melalui program seperti *coaching*, penghargaan, atau peluang pengembangan karier dapat memperkuat motivasi karyawan.

1. Sisi Spiritualitas, peneliti menyarankan organisasi agar lebih efektif mendorong para karyawan dalam meningkatkan penerapan nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja, misalnya dengan menciptakan budaya kerja yang inklusif, penuh empati, dan bermakna untuk mendukung kesejahteraan karyawan.
2. Sisi Motivasi, peneliti menyarankan organisasi agar meningkatkan perhatian terhadap apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam pekerjaannya, antara lain dengan menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan tidak kaku dan memberikan energi positif. Menghargai karyawan bagian dari Upaya untuk peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi yang diarahkan pada tujuan Perusahaan melalui pendekatan inklusif yang di dasarkan pada prinsip kebersamaan.
3. Sisi Kinerja Karyawan, peneliti menyarankan organisasi agar memberikan motivasi lebih kepada para pegawai dengan menerapkan pemberian penghargaan, bagi karyawan yang memiliki kontribusi dan kinerja yang luar biasa bagi BSI di Provinsi Lampung. Pemberian penghargaan dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan tambahan kuota cuti, hari bebas kerja, pengusulan pegawai sebagai *talent* untuk promosi jabatan, pemberian rekomendasi pimpinan dalam manajemen talenta beasiswa/melanjutkan Pendidikan, ataupun pemeberian *shortcourse* luar negeri. Hal ini diharapkan dapat memacu motivasi para pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Implementasi *Ethical Leadership* belum memaksimalkan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. *Ethical leadership* masih perlu dikaji dengan literatur dan pengolahan data yang lebih maksimal.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada karyawan BSI di Provisnsi Lampung yang tidak merata secara keseluruhan.
3. Keterbatasan pada penghitungan penelitian yang menyebabkan *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BSI di Provinsi Lampung.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877–898.
- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Baykal, E. (2022). *A Phenomenological Investigation on Ethical Leadership and Workplace Engagement from a Multi-Cultural Perspective*.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.
- Bandura_SocialLearningTheory.pdf*. (n.d.). Retrieved December 21, 2022, from http://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59–78.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. In *Emerald Reach Proceedings Series* (Vol. 1, pp. 7–12). Emerald Publishing Limited.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Nauman, R., & Qamar, A. (n.d.). *THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY*.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. den, & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics: ETHICS

AND JOB CHARACTERISTICS. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278.

- Rego, A., Pina E. Cunha, M., & Souto, S. (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(3), 163–183.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605.
- Sharif, M., & Scandura, T. (2013). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *Journal of Business Ethics*, In Press.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964.
- Widyastuti, K. (2020). *Effect of Ethical Leadership on Performance: Validation of Task Performance Measurement in Banking Context*. 8485, 13.
- Zhu, Y., Ouyang, C., & Chen, W. (2022). Spiritual Leadership, Autonomous Motivation and Employee Craftsmanship Spirit: The Cross-Level Moderating Effect of Caring Ethical Climate. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 1971–1988.