



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 14048-14056

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Karakteristik Individu Dan Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

I Gede Putu Suardana¹, Melania², Asruni³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin
isuardana979@gmail.com, melaniasjachrani@gmail.com, asruni09@gmail.com

Abstrak

Persaingan global yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkinerja tinggi. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai aspek, di antaranya karakteristik individu serta gaya kepemimpinan yang diterapkan, khususnya spiritual leadership. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu dan spiritual leadership terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden penelitian dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, spiritual leadership juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karakteristik individu karyawan serta penerapan kepemimpinan berbasis nilai-nilai spiritual merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Kata kunci: karakteristik individu, spiritual leadership, kinerja karyawan

1. Latar Belakang

Permasalahan mengenai sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian bagi sebuah perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena sumber daya manusia berfungsi sebagai pelaksana kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kunci pokok di dalam perusahaan yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Memasuki era perdagangan bebas yang semakin kompetitif, setiap organisasi atau badan usaha baik domestik maupun multinasional memiliki berbagai permasalahan yang harus diatasi, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi atau badan usaha dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi atau badan usaha. Menurut (Kochan & Dyer, 2020:146) praktik kebijakan sumber daya manusia strategis akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Katidjan, Pawirosumarto, and Isnaryadi (2017:93) mengatakan bahwa apabila tingkat kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tinggi maka tingkat kinerja pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan begitu pula sebaliknya. Kendala muncul ketika proporsi pegawai atau karyawan yang millennial dan non millennial terjadi ketimpangan yang sangat tajam seperti yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1

Jumlah Karyawan Berdasarkan Rentang Usia

Uraian Description	2024		2025	
	Karyawan Employees	%	Karyawan Employees	%
Usia Age 20-24	400	15,59	450	15,38
Usia Age 25-29	800	31,19	750	25,63
Usia Age 30-34	495	19,30	350	11,96
Usia Age 35-39	45	1,75	38	1,30
Usia Age 40-44	20	0,78	15	0,51
Usia Age 45-49	43	1,68	40	1,37
Usia Age 50-54	372	14,50	758	25,91
Usia Age >55	390	15,20	525	17,71
Jumlah/Total	2565	100,00	2926	100,00

Berdasarkan data table 1 diketahui bahwa terdapat perbedaan rentan usia terhadap keseluruhan jumlah karyawan yang ada di perusahaan. Data tahun 2025 menunjukkan pada rentan usia 20-24 tahun, jumlahnya sebanyak 450 orang (15,38%) dari keseluruhan total karyawan. Sedangkan pada rentan usia 25-29 sebanyak 750 orang (25,63%) dan 30-34 tahun sebanyak 350 orang (11,96%) dari keseluruhan jumlah karyawan.

Data ini bertentangan dengan jumlah karyawan pada rentan usia 40-44 tahun sebanyak 15 orang (0,51%) dari keseluruhan jumlah karyawan. Hal yang sama terjadi pada jumlah karyawan pada rentan usia 45-49 sebanyak 40 orang (1,37) dan 50-54 tahun sebanyak 758 orang (25,91%) dari keseluruhan jumlah karyawan. Fakta ini tentu memicu permasalahan dalam mengorganisir karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Banyak organisasi bersaing di pasar untuk mencapai indikator kinerja. Menurut Griffin (2004:107) indikator kinerja karyawan berhubungan langsung dengan tujuan hingga sasaran dan dari sasaran hingga strategi perusahaan, untuk itu keterlibatan karyawan dalam mempertahankan kompetensi bisnis perlu memperhatikan keunggulan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan aspek yang penting bagi perusahaan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. So, through the skills, behavior sand attitudes would be expected by human resources to achieve the required performance in the organization (Loftin, 2014:84). Sumber Daya Manusia diharapkan melalui keterampilan, perilaku dan sikap dapat mencapai kinerja yang dibutuhkan dalam organisasi.

Salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja individu dalam bekerja adalah karakteristik dari individu itu sendiri. Pentingnya memahami karakteristik individu karena individu sebagai pekerja merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Rehman, Ullah, and Abrar-ul-haq, (2015:126), organisasi di dunia saat ini menganggap bahwa tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang secara langsung dipengaruhi oleh kinerja dan upaya kerja. Kinerja, secara langsung dipengaruhi oleh karakteristik individu.

Karakteristik individu juga akan berpengaruh terhadap karier individu. Karakteristik Individu akan membawa karakter dalam organisasi dan organisasi juga memiliki karakternya sendiri sehingga keduanya saling berinteraksi satu sama lain. Menurut (Thoha, 2007:91) bahwa kemampuan, keterampilan, pribadi, kebutuhan dan pengalaman akan berpengaruh terhadap karier seseorang. Karakteristik individu seperti minat, jati diri, kepribadian, latar belakang social dan status sosial ekonomi berpengaruh terhadap karier seseorang (R. L. Mathis & Jackson, 2011:201).

Rehman et al (2015:35), dalam penelitiannya menemukan bahwa karakteristik individu yang meliputi, usia, pengalaman, pendidikan, jenis kelamin berpengaruh terhadap kinerja.

Fenomena lemahnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya pimpinan dalam memberikan motivasi yang dapat menginspirasi karyawan. Hal ini disebabkan komunikasi tidak berjalan dengan baik antara karyawan maupun pimpinan. Gaya kepemimpinan spiritual memiliki peran dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya, pemimpin yang memiliki kepemimpinan spiritual baik akan memberikan nilai-

nilai spiritual didalam pekerjaan sehari-hari, dengan adanya kepemimpinan spiritual maka akan memberikan peran terhadap kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepemimpinan spiritual adalah karakter seorang pemimpin yang memberikan pengaruh, menggerakkan, membangkitkan serta dapat mengilhami, memberikan kasih sayang, pelayanan melalui keteladanan yang baik, dan mampu mengimplementasikan dari sebuah nilai-nilai maupun sifat-sifat dari asas ketuhanan untuk sebuah tujuan dari perilaku kepemimpinan dan proses budaya (Tobroni, 2015:109).

Kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan survival yang bersifat spiritual melalui keanggotaan (membership) dan keterpanggilan (calling). Dimensi-dimensi dalam kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh L. W. Fry (2003:107) meliputi dimensi visi (vision), harapan/kepercayaan (hope/faith), dan cinta kasih yang tulus/tanpa pamrih (altruistic love) yang akan berdampak pada spiritual survival melalui membership dan calling.

Berdasarkan model analisis yang dikembangkan oleh Fry (2003: 1678), bahwa seorang pemimpin dengan visi, cinta kasih, dan hope/faith yang terdapat dalam dimensi kepemimpinan spiritual akan mempengaruhi spiritual survival dalam diri bawahan yaitu calling dan membership yang merupakan modal utama bagi bawahan untuk memberikan potensi yang dimiliki kepada perusahaan, dan pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan komitmen organisasi. Spiritual survival merupakan kelangsungan hidup spiritualitas dalam diri karyawan yang akan menjadikan karyawan tersebut selalu bersemangat untuk mengembangkan potensi yang dimiliki dan memanfaatkan potensi tersebut untuk kepentingan perusahaan.

PT. XXX memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam, tentunya ini menjadi tantangan guna menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus bisa mewakili seluruh aspek dan elemen kepentingan dari berbagai macam karakter yang terdapat pada organisasi.

Tabel 2

Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Status	2024			2025		
	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total
<i>S2/Master's Degree</i>	85	8	93	105	15	120
<i>S1/Bachelors Degree</i>	445	17	462	473	90	563
<i>D3/Diploma</i>	176	13	189	206	15	221
<i>SMA/Senior High School</i>	1700	26	1726	1825	42	1867
<i>SMP/Junior High School</i>	90	5	95	150	5	155
Jumlah/Total	2496	69	2565	2759	167	2926

Berdasarkan table 2 diketahui pada tahun 2025 sebanyak 155 karyawan merupakan lulusan SMP, 1867 karyawan merupakan lulusan SMA, 221 karyawan merupakan lulusan Diploma tiga, 563 orang merupakan lulusan sarjana, dan 120 karyawan merupakan lulusan pascasarjana atau S2. Dengan komposisi yang sangat beragam jelas menuntut adanya gaya kepemimpinan yang sesuai guna meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja, menurut Bloch (2015:129) dapat digambarkan sebagai model spritualitas ditempat kerja, dikembangkan berdasarkan konsep awal kepemimpinan spiritual oleh Fry et al (2003: 1662). Hasil penelitian di United Stated menunjukkan bahwa pengembangan spiritualitas di tempat kerja oleh pihak manajemen memiliki efek positif terhadap luaran (output) organisasi maupun individu seperti halnya kinerja.

Dalam penelitian ini, akan dilakukan kajian yang lebih mendalam dan difokuskan untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan PT XXX.

2. Tinjauan Pustaka

Karakteristik Individu

Karakteristik individu pada dasarnya adalah karakter yang dimiliki seseorang berdasarkan pandangannya untuk mendukung dalam menjalankan pekerjaan. Namun demikian lingkungan yang baru tentunya memiliki karakteristik tersendiri, yakni berupa keteraturan yang diwujudkan dalam susunan tingkatan, pekerjaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian serta sistem pengendalian.

Pengukuran karakteristik individu yang digunakan dalam penelitian ini mengkolaborasi dari pendapat yang dikemukakan Robbins (2009:88) dan R. L. Mathis and Jackson (2011:202). Penggunaan pengukuran tersebut didasarkan pada situasi dan kondisi yang ada pada subyek penelitian, sehingga dengan melakukan kolaborasi dari pendapat Robbins (2009:88) dan R. L. Mathis and Jackson (2011:202) dapat mencerminkan karakteristik individu yang ada pada subyek penelitian. Pengukuran karakteristik individu yang digunakan dalam penelitian ini meliputi a) Sikap, b) Kepribadian, c) Motif, d) Minat, e) Pengalaman, f) Harapan.

Konsep karakteristik individu juga merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Hinde (1997) yang mencoba memahami sistem kepribadian manusia sebagai struktur yang saling berhubungan dan menimbulkan dinamika serta ketegangan internal dalam diri individu. Konflik dasar dari tiga sistem kepribadian tersebut menciptakan energi psikis individu. Energi dasar ini menjadi kebutuhan instink individu yang menuntut pemuasan. Tiga sistem tersebut adalah id, ego dan superego.

Kepemimpinan Spiritual

Salah satu teori kepemimpinan yang muncul pada periode 2000-an adalah teori kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh L. W. Fry (2003:113). Kepemimpinan spiritual merupakan “comprising the values, attitudes, and behaviors that arenecessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership”. (kumpulan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan survival yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan), layanan, dan keberhadiran (L. Fry & Kriger, 2009:119).

Pengukuran kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh L. W. Fry (2003:109) meliputi visi (vision), harapan/kepercayaan (hope/faith), dan cinta kasih yang tulus/tanpa pamrih (altruistic love) yang akan berdampak pada spritual survival melalui membership dan calling.

Berdasarkan konsep kepemimpinan spiritual di atas bisa dijelaskan bahwa konsep kepemimpinan spiritual adalah konsep kepemimpinan yang di dalamnya mengedepankan pemahaman dan implementasi nilai, etika, moral oleh pemimpin dalam proses kepemimpinan, sehingga nilai, etika, dan moral yang dianut, dipahami, dan diimplementasikan oleh pemimpin tersebut akan tertransfer kepada pengikutnya.

Visi merupakan “a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future”. Visi merupakan suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh seseorang di masa yang akan datang, agar dapat melaksanakan misinya pada setiap persoalan yang dihadapi (Wiryoputro, 2001:25). Visi memiliki ciri pokok yaitu adanya tujuan yang dirumuskan, atraktif, padat, ringkas, jelas, menantang, berorientasi masa depan, dan masa berlaku relatif panjang. Robert L. Swiggert menyatakan bahwa pekerjaan pemimpin adalah menciptakan visi. Warren Bennis dan Burt Nanus juga menyebutkan bahwa visi merupakan inti dari tanggung jawab setiap pemimpin (Kartakusumah, 2006:53).

Teori kepemimpinan spiritual jika dikaitkan dengan teori leader-member exchange, model kepemimpinan continuum, relasi input–output Kirkeby dan konsep kepemimpinan efektif yang dikemukakan oleh Adair akan membentuk kompilasi teori yang menunjukkan bahwa meskipun teori kepemimpinan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu dan dibahas oleh beberapa pakar, namun pada hakikatnya menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses hubungan antara pemimpin dan pengikut. Di mana didalam hubungan tersebut terdapat atribut yang tercipta oleh dua pihak dengan karakter masing-masing sebagai input, dan menghasilkan output yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui pengembangan sikap kerja, sifat, dan perilaku.

Kinerja Karyawan

Berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata performance, asalnya “to perform” yang mempunyai arti (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan, (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan, (4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik, (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan, (7) memainkan musik, (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (North, Ulatowska, Macaluso-Haynes, & Bell, 1986:74). Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai

pelaksanaan suatu pekerjaan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Ada beberapa unsur yang dapat memperlihatkan kinerja seorang karyawan. Seorang pegawai dapat digolongkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspeknya, seperti efektivitas, efisiensi, keamanan dan kepuasan pelanggan. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson et al., 2004:69). Guna memaksimalkan kinerja individu, hal ini berkaitan dengan pelaku individu. Kinerja disini dilihat sebagai kinerja karyawan yang akan baik bila mempunyai keahlian tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:27). Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja menurut Byars (dalam Rivai and Sagala, 2005:39) adalah hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, karena menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan survei yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner, data diperoleh dari sampel untuk mewakili keseluruhan populasi (Hermawan dan Amirullah, 2016). Penelitian ini menggunakan paradigma positivis, karena penelitian dilakukan secara kuantitatif pada pengukuran konstruk yang membentuk model dan menganalisis pengaruh satu konstruk dengan konstruk lainnya. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. XXX pada divisi produksi yang berjumlah 1142. Teknik pengambilan sampel responden menggunakan systemic random sampling. Mengacu pada rumus Slovin dengan toleransi 5%, maka jumlah sampel yang cukup adalah 296,23 atau dibulatkan menjadi 296 responden.

4. Hasil dan Diskusi

Metode analisis data yang digunakan adalah SEM-AMOS versi 20. Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik multivariat yang menggabungkan aspek analisis faktor dan analisis regresi berganda yang memungkinkan peneliti untuk secara simultan meneliti hubungan yang saling terkait antar indikator dalam mengukur konstruk laten dan meneliti serangkaian hubungan antar konstruk laten tersebut (Hair et al., 2014:546). SEM memberikan suatu teknik estimasi yang tepat dan efisien untuk serangkaian persamaan regresi berganda yang diestimasi secara simultan. Tahapan analisis model struktural selanjutnya adalah menguji hubungan struktural pada jalur pengaruh langsung, yaitu meneliti hubungan parameter yang diestimasi antar variabel yang mewakili masing-masing hipotesis teoritis. Hipotesis dapat diterima apabila parameter jalur signifikan secara statistik dengan arah pengaruh sesuai prediksi, artinya parameter jalur harus lebih besar dari nol untuk arah positif dan lebih kecil dari nol untuk arah negatif (Hair et al., 2014:589). Berdasarkan hasil analisis SEM, diperoleh model hipotesis yang telah diuji, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 3

Pengujian Signifikansi Jalur Langsung

Hip.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	C.R.	P-value	Ket.
H ₁	Karakteristik Individu (X ₁) → Kinerja Karyawan (X ₁)	0,268	3,748	0,000	signifikan
H ₂	Kepemimpinan Spiritual (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)	0,292	3,383	0,000	signifikan
H ₃	Karakteristik Individu (X ₂) melalui Kepemimpinan Spiritual (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)	0,226	2,584	0,010	signifikan

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5502>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Hip.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	C.R.	<i>P-value</i>	Ket.
CR* = Significant at 0,05 level					
Source: SEM analysis results processed in 2021					

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT XXX. Karakteristik individu yang mencakup kemampuan, sikap, nilai, kepribadian, serta motivasi intrinsik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan karakteristik personal yang baik cenderung mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, memiliki inisiatif yang tinggi, serta menunjukkan perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, karakteristik individu menjadi fondasi utama yang menentukan kualitas dan keberlanjutan kinerja karyawan.

Selain karakteristik individu, kepemimpinan spiritual juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan spiritual yang menekankan pada visi yang bermakna, nilai-nilai moral, integritas, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan etis. Kondisi ini mendorong munculnya motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana strategis dalam membangun makna kerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan dalam memperkuat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Artinya, potensi karakteristik individu yang dimiliki karyawan akan lebih optimal teraktualisasi apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang berbasis nilai dan makna. Kepemimpinan spiritual mampu menyelaraskan karakter personal karyawan dengan visi dan tujuan organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT XXX perlu dilakukan melalui pendekatan terpadu, yaitu pengembangan karakter individu yang diiringi dengan penerapan kepemimpinan spiritual secara konsisten, guna menghasilkan kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

Secara konseptual, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa capaian kinerja karyawan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural dan sistemik, seperti teknologi dan prosedur kerja, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor internal yang melekat pada individu. Karakteristik individu mencerminkan kombinasi dari kemampuan personal, sikap, nilai, kepribadian, serta dorongan motivasional yang membentuk cara seseorang memahami tugas, menghadapi tuntutan pekerjaan, dan berinteraksi dengan lingkungan kerja. Individu yang memiliki karakteristik positif umumnya lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengelola tekanan kerja secara adaptif, serta menunjukkan orientasi kerja yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Lebih jauh, karakteristik individu berperan sebagai landasan psikologis yang memengaruhi proses berpikir dan perasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan dengan kompetensi dan sikap kerja yang baik cenderung lebih mudah memahami standar kinerja, memiliki keberanian untuk mengambil inisiatif, serta menunjukkan perilaku kerja tambahan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu tidak hanya berkontribusi pada hasil kerja jangka pendek, tetapi juga membentuk pola perilaku kerja yang berkesinambungan dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Robbins (2009:29) mengemukakan bahwa karakteristik individu terkait dengan karakter dan cara pandang seseorang dalam menafsirkan apa yang dilihatnya sesuai dengan perwatakannya.

Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Harianto, Kusmaningtyas, & Brahmawati (2016), hasil penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik individu, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Stoner dan Freeman (1989:47), karakteristik individu merupakan minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam lingkungan kerja. Hellriegel, Jackson, dan Slocum (2007:58) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda meliputi kebutuhan, sikap dan minat. Menurut Panggabean (2004:45) karakteristik individu adalah karakter seseorang dengan sifat yang khas sesuai dengan watak tertentu.

Berdasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh; (Husin & Kernain, 2020:528) maka karakteristik individu merupakan karakter yang dibawa oleh seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan dalam situasi kerja tertentu. (Giri et al., 2016:75) yang menyatakan bahwa Kinerja seseorang merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap orang memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada perpaduan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, 1991:56). Kinerja individu diartikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan dengan

keahlian tertentu. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson et al., 2004:49). Senada dengan pendapat tersebut, Robbins (2009:36) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk merancang kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara komprehensif. Proses pengelolaan SDM tidak seharusnya hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga perlu mempertimbangkan karakteristik personal yang mendukung perilaku kerja positif. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara profesional, tetapi juga memiliki karakter kerja yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi.

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan spiritual dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berperan sebagai alat pengendalian dan koordinasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun makna kerja dan nilai-nilai yang mendasari perilaku karyawan. Dalam perspektif konseptual, kepemimpinan spiritual berfokus pada pembentukan visi yang bermakna, penguatan nilai-nilai altruistik, serta penciptaan rasa keterhubungan antara individu dan organisasi. Pemimpin yang mengedepankan pendekatan spiritual mampu menanamkan nilai moral, integritas, dan tujuan kerja yang melampaui kepentingan material semata. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memandang pekerjaan sebagai bagian dari proses aktualisasi diri, sehingga motivasi intrinsik meningkat dan berdampak positif pada kualitas serta kuantitas kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh Fry (2003), yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan di tempat kerja berkontribusi pada peningkatan komitmen dan kinerja. Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya memiliki arti dan nilai yang lebih luas, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi secara optimal. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Rahmawaty (2016: 84). Penelitian Hidayah dan Sutopo (2017: 33) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berbasis spiritual dapat dikatakan memiliki peran sebagai prediktor dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kejujuran, keadilan, pengetahuan diri, fokus altruistik, spiritualisme non-dogmatis, bekerja lebih efisien, mengeluarkan yang terbaik dari diri sendiri dan orang lain, keterbukaan terhadap perubahan, disiplin, fleksibel, rileks, cerdas, dan rendah hati, adalah hal-hal yang berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga berperan dalam membentuk iklim kerja yang etis dan kondusif. Pemimpin yang menampilkan keteladanan moral, empati, dan kepedulian sosial akan membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan rasa saling menghormati. Iklim kerja semacam ini menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawan, yang merupakan prasyarat bagi munculnya kreativitas, inisiatif, dan kinerja unggul. Penelitian Benefiel et al. (2014) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan cenderung memiliki kinerja dan keberlanjutan yang lebih baik. Dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kepemimpinan spiritual juga memiliki peran strategis. Pemimpin yang mampu memberikan ketenangan, keteladanan, dan arah yang jelas membantu karyawan dalam mengelola stres kerja dan mempertahankan fokus pada tujuan organisasi. Reave (2005) menegaskan bahwa praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual memiliki keterkaitan positif dengan efektivitas kepemimpinan dan kinerja individu. Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan manajerial dan teknis, tetapi juga pada penguatan dimensi spiritual dan etika pemimpin. Program pengembangan kepemimpinan yang menekankan visi bermakna, integritas, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan sebagai variabel mediasi yang memediasi hubungan antara karakteristik individu dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui keberadaan kepemimpinan spiritual. Dengan demikian, peran kepemimpinan spiritual menjadi penting dalam mengoptimalkan potensi personal karyawan agar terwujud dalam bentuk kinerja yang tinggi. Secara konseptual, karakteristik individu yang positif seperti integritas, komitmen, motivasi intrinsik, dan sikap kerja konstruktif akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang berbasis nilai dan makna. Kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai penghubung yang menyalurkan potensi internal individu ke dalam perilaku kerja yang produktif. Tanpa dukungan kepemimpinan yang tepat, potensi karakter individu berisiko tidak termanfaatkan secara optimal. Lebih lanjut, kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan individu mengekspresikan nilai dan karakter personalnya secara selaras dengan visi organisasi. Pemimpin spiritual tidak hanya berperan dalam memberikan arahan, tetapi juga menumbuhkan rasa kepercayaan, kebersamaan, dan tujuan bersama. Kondisi ini mendorong karyawan untuk menginternalisasi tujuan organisasi

sebagai bagian dari nilai pribadi, sehingga karakteristik individu dapat teraktualisasi secara konsisten dalam kinerja kerja. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry (2003), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan seperti makna kerja dan rasa memiliki menjadi mekanisme utama dalam meningkatkan kinerja. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karakteristik individu yang positif akan lebih mudah terkonversi menjadi perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif social exchange theory, yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin spiritual yang menunjukkan perhatian, keteladanan moral, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan mendorong munculnya respons positif dari karyawan dalam bentuk komitmen, loyalitas, dan peningkatan kinerja. Individu dengan karakteristik personal yang kuat cenderung merespons kepemimpinan semacam ini secara lebih intens, sehingga efek mediasi kepemimpinan spiritual menjadi semakin nyata (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dari perspektif praktis, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan melalui pendekatan yang terpadu. Pengembangan karakter individu tanpa diimbangi dengan kepemimpinan yang sesuai berpotensi menciptakan ketidaksesuaian antara potensi personal dan praktik kerja. Sebaliknya, penerapan kepemimpinan spiritual secara konsisten dapat menjadi sarana efektif untuk menyelaraskan karakteristik individu dengan nilai, budaya, dan tujuan organisasi, sehingga menghasilkan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh karakteristik individu dan kepemimpinan spiritual. Karakteristik individu berkontribusi positif terhadap kinerja, yang menegaskan bahwa kemampuan, sikap, nilai, dan motivasi personal merupakan faktor fundamental dalam mendukung pencapaian hasil kerja yang optimal. Selain itu, kepemimpinan spiritual terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan makna kerja, internalisasi nilai moral, dan penguatan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini juga mengungkap bahwa kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja, sehingga potensi personal karyawan dapat teraktualisasi secara lebih efektif. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan memerlukan pendekatan terintegrasi yang mengombinasikan pengembangan karakter individu dan penerapan kepemimpinan spiritual secara konsisten untuk mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Referensi

1. Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187.
2. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
3. Bloch, D. P. (2015). Spirituality, values, and leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(2), 120–145.
4. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.967063>
5. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
6. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
7. Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). South-Western.
8. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
9. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
10. Fry, L. W., & Kriger, M. (2009). Toward a theory of being-centered leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(2), 118–144.
11. <https://doi.org/10.1080/14766080902870440>
12. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2004). *Organizations: Behavior, structure, processes* (12th ed.). McGraw-Hill.
13. Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & Almusadieg, M. (2016). The effect of organizational culture and individual characteristics on employee performance. *Journal of Applied Management*, 14(1), 74–84.
14. Griffin, R. W. (2004). *Management* (7th ed.). Houghton Mifflin.
15. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
16. Harianto, A., Kusmaningtyas, A., & Brahmajari, I. A. (2016). The influence of individual characteristics on employee performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(4), 35–41.
17. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2007). *Management: A competency-based approach* (10th ed.). Thomson South-Western.
18. Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode penelitian bisnis*. Media Nusa Creative.
19. Hidayah, N., & Sutopo. (2017). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 25–36.
20. Hinde, R. A. (1997). Individual characteristics and personal relationships. *Personal Relationships*, 4(1), 1–38.
21. Husin, H., & Kernain, M. (2020). Individual characteristics and employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 525–538.
22. Kartakusumah, B. (2006). *Kepemimpinan visioner*. PT Gramedia Pustaka Utama.
23. Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429–446.
24. Kochan, T. A., & Dyer, L. (2020). Strategic human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 73(1), 144–167.

25. <https://doi.org/10.1177/0019793919882891>
26. Loftin, M. (2014). Human behavior and performance at work. *Human Resource Development Review*, 13(1), 80–95.
27. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (10th ed.). Thomson South-Western.
28. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
29. North, A. J., Ulatowska, H. K., Macaluso-Haynes, S., & Bell, H. (1986). Performance and cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 7(1), 65–78.
30. Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
31. Parker, S. K., & Turner, N. (2005). Work design and performance. *Academy of Management Review*, 30(1), 89–105.
32. Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia: Kebijakan kinerja karyawan*. BPFE.
33. Rahmawaty. (2016). Kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Islam*, 13(2), 79–90.
34. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
35. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
36. Rehman, W., Ullah, Z., & Abrar-ul-Haq, M. (2015). Individual characteristics and employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 33–40.
37. Rivai, V., & Sagala, E. J. (2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
38. Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Education.
39. Schermerhorn, J. R. (1991). *Management for productivity*. John Wiley & Sons.
40. Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
41. Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management* (5th ed.). Prentice Hall.
42. Thoha, M. (2007). *Perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada.
43. Tobroni. (2015). *Spiritual leadership: A solution of the leadership crisis*. UMM Press.
44. Wiryoputro, S. (2001). *Dasar-dasar kepemimpinan*. Bumi Aksara.
