

SPIRITUAL LEADERSHIP DAN WORK ENGAGEMENT PERAN MEDIASI SPIRITUAL WELL-BEING

Aulia Rahman Hutasuhut¹, Ririn Handayani², Adolf Bastian³

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

e-mail: ¹auliahs9214@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: This study was conducted on employees of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI) Representative of Riau Province to examine the mediating role of spiritual well-being in the relationship between spiritual leadership and work engagement. A sample of 118 respondents was selected using simple random sampling based on the Krejcie and Morgan formula. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The empirical results show that spiritual leadership has a positive and significant effect on work engagement (t -statistic 4.103; $p < 0.05$), spiritual leadership significantly enhances employees' spiritual well-being (t -statistic 16.734; $p < 0.05$), and spiritual well-being has a positive and significant effect on work engagement (t -statistic 5.188; $p < 0.05$). Furthermore, spiritual well-being acts as a mediating variable that bridges the influence of spiritual leadership on work engagement. Thus, strengthening spiritual leadership practices within the organization can enhance employee work engagement, both directly and through the improvement of their spiritual well-being.

Keywords: Spiritual Leadership, Work Engagement, Spiritual Well-Being.

Abstrak: Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau dengan tujuan untuk mengkaji peran mediasi spiritual well-being dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan work engagement. Penentuan sampel menggunakan teknik simple random sampling dengan jumlah 118 responden berdasarkan rumus Krejcie dan Morgan. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement (t -statistik 4,103; $p < 0,05$), kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap spiritual well-being (t -statistik 16,734; $p < 0,05$), serta spiritual well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement (t -statistik 5,188; $p < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa spiritual well-being berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap work engagement. Dengan demikian, peningkatan praktik kepemimpinan spiritual dalam organisasi dapat memperkuat keterikatan kerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kesejahteraan spiritual mereka.

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Work Engagement, Spiritual Well-Being

PENDAHULUAN

Penelitian mengenai kepemimpinan dan work engagement terus mengalami perkembangan seiring meningkatnya kebutuhan organisasi untuk mempertahankan kinerja unggul di tengah tantangan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Berbagai studi sebelumnya

telah mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan tertentu mampu menumbuhkan keterikatan pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja di tingkat individu (Bayighomog & Arasli, 2022), tim (Seppälä et al., 2020), maupun organisasi secara keseluruhan (Yang et al., 2019). Para ilmuwan organisasi telah

menyoroti sejumlah gaya kepemimpinan positif seperti kepemimpinan karismatik (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), kepemimpinan etis (Chughtai et al., 2014), kepemimpinan autentik (Mehmood et al., 2016), kepemimpinan transformasional (Amor et al., 2020), dan kepemimpinan inklusif (Cenkci et al., 2020) sebagai pendorong utama peningkatan engagement pegawai. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memainkan peranan fundamental dalam menyalakan “nyala api batin” pekerja sehingga mereka hadir bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai kontributor makna dalam organisasi.

Dalam konteks BPK RI sebagai lembaga tinggi negara yang memegang amanah konstitusional untuk menjaga akuntabilitas dan transparansi keuangan publik, keterikatan pegawai merupakan elemen kunci untuk menghadirkan kinerja pemeriksaan berkualitas tinggi. Pegawai yang engaged bukan hanya menunjukkan dedikasi fisik dalam menyelesaikan pemeriksaan, tetapi juga hadir dengan ketajaman analitis, integritas moral, dan komitmen emosional untuk memastikan setiap rupiah yang digunakan negara dapat dipertanggungjawabkan.

Work engagement di lingkungan BPK RI dapat dianalogikan seperti energi moral yang menggerakkan roda akuntabilitas publik, memastikan bahwa seluruh proses pemeriksaan berjalan dengan teliti, objektif, dan tepat waktu.

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan organisasi sektor publik untuk mengembangkan kepemimpinan yang lebih humanis dan bermakna, kepemimpinan spiritual muncul sebagai salah satu paradigma kepemimpinan modern yang semakin mendapat perhatian dalam literatur akademik. Kepemimpinan spiritual menekankan nilai, sikap, dan perilaku pemimpin dalam menumbuhkan rasa panggilan (calling) serta rasa kebersamaan (membership) dalam pekerjaan yang dijalani pegawainya (Fry, 2003). Di BPK RI, di mana nilai dasar

seperti independensi, integritas, dan profesionalisme menjadi fondasi etika kerja, pemimpin spiritual berperan seperti kompas moral yang memastikan organisasi tidak hanya “benar secara prosedur,” tetapi juga “benar secara nurani.” Pemimpin yang mampu menumbuhkan makna spiritual ini membantu pegawai menyadari bahwa apa yang mereka lakukan merupakan kontribusi nyata bagi keberlanjutan bangsa dan kesejahteraan publik.

Work engagement sendiri merupakan kondisi di mana pegawai hadir secara menyeluruh dengan tubuh, pikiran, dan hati dalam pekerjaannya (Kahn, 1990; Ashforth & Humphrey, 1995). Namun, penelitian mengenai hubungan kepemimpinan spiritual dan work engagement masih terbilang terbatas dan hasilnya menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa riset menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan spiritual pegawai dapat meningkatkan komitmen dan keterikatan kerja (Saripudin & Rosari, 2019; Wu & Lee, 2020), sementara penelitian lain mengungkapkan tidak adanya hubungan signifikan antarvariabel tersebut (Stains, 2018). Ketidaksesuaian temuan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi dan budaya kerja dapat berperan besar dalam membentuk efektivitas kepemimpinan spiritual. Hal ini membuka peluang penelitian baru pada lembaga publik seperti BPK RI yang bekerja dalam struktur birokratis dengan tuntutan integritas yang sangat tinggi.

Selain itu, kendati literatur engagement telah banyak mengkaji aspek kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai, dimensi kesejahteraan spiritual masih sering diabaikan. Spiritual well-being mencerminkan kapasitas individu untuk menemukan makna, tujuan, dan nilai dalam pekerjaan yang dijalankan (Fry, 2005). Dalam tugas pemeriksaan yang kerap melibatkan tekanan, beban kerja tinggi, dan tanggung jawab publik yang besar, spiritual well-being dapat menjadi benteng ketahanan psikologis bagi pegawai BPK RI agar tetap bekerja dengan motivasi intrinsik yang positif.

Dengan demikian, spiritual well-being berpotensi menjadi jembatan yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan spiritual dapat menerjemahkan visi moralnya menjadi engagement nyata dalam diri pegawai. Namun demikian, penelitian mengenai peran mediasi spiritual well-being dalam pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap work engagement masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan di Indonesia. Padahal, pemahaman terhadap mekanisme psikologis ini sangat penting untuk mengarahkan strategi pengembangan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu manajemen publik dan studi kepemimpinan di Indonesia. Pertama, penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap work engagement pegawai BPK RI, sebuah konteks yang belum banyak diteliti baik dalam literatur nasional maupun internasional. Kedua, penelitian ini mengkaji peran spiritual well-being sebagai mediator dalam hubungan tersebut, untuk memperkaya pemahaman mengenai proses motivasional dan psikologis yang mendorong pegawai bekerja dengan penuh dedikasi dalam menjaga akuntabilitas keuangan negara. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi BPK RI dalam merancang strategi peningkatan engagement pegawai berbasis nilai, makna, dan spiritualitas kerja.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif-verifikatif. Pemilihan desain tersebut didasarkan pada tujuan penelitian yang tidak hanya berupaya menggambarkan kondisi aktual variabel

yang diteliti, tetapi juga menguji keterkaitan antarvariabel secara empiris. Aspek deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat spiritual leadership, spiritual well-being, dan work engagement pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menjelaskan karakteristik masing-masing variabel berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 721, Pekanbaru, Provinsi Riau. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaiannya dengan objek dan variabel yang diteliti. Adapun pelaksanaan penelitian berlangsung selama 2 bulan, mulai dari proses pengumpulan data hingga penyelesaian pengolahan data penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran penelitian untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau yang berjumlah 171 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif besar, penelitian ini menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik ini dipilih karena karakteristik populasi dianggap relatif homogen dan tidak terbagi ke dalam strata tertentu. Melalui metode ini, setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden penelitian. Dengan demikian, sampel yang berjumlah 118 responden diharapkan dapat mewakili kondisi populasi secara memadai serta

menghasilkan data yang relevan untuk menjawab tujuan penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber utama dalam proses pengumpulan data. Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi objek penelitian, sehingga data yang dihasilkan dapat menggambarkan kondisi aktual sesuai dengan tujuan penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan oleh peneliti tanpa melalui perantara, sehingga informasi yang diperoleh memiliki tingkat relevansi yang tinggi terhadap permasalahan yang sedang dikaji.

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau yang menjadi responden penelitian. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator-indikator yang merepresentasikan variabel penelitian, yaitu *spiritual leadership*, *spiritual well-being*, dan *work engagement*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Metode ini dipilih karena dinilai efektif dalam memperoleh data mengenai persepsi, sikap, dan pengalaman responden terhadap variabel yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan secara langsung di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau selama periode penelitian berlangsung.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi dan karakteristik variabel yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Melalui analisis ini, peneliti dapat menjelaskan kecenderungan

jawaban responden terhadap variabel *spiritual leadership*, *spiritual well-being*, dan *work engagement* sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual objek penelitian.

Interpretasi terhadap nilai rata-rata dilakukan berdasarkan kategori penilaian yang telah ditetapkan. Nilai mean yang berada pada rentang 1,00–1,50 diinterpretasikan sebagai sangat tidak setuju, rentang 1,51–2,50 diinterpretasikan sebagai tidak setuju, rentang 2,51–3,50 menunjukkan ragu-ragu, rentang 3,51–4,50 menunjukkan setuju, dan rentang 4,51–5,00 menunjukkan sangat setuju.

Analisis Verifikasi

Selain menggunakan analisis deskriptif, penelitian ini juga menerapkan analisis verifikatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)*. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya dalam menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel laten secara simultan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model penelitian didukung oleh data empiris. Proses pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* melalui prosedur *bootstrapping*. Salah satu keunggulan SEM-PLS adalah kemampuannya untuk mengolah data tanpa mensyaratkan distribusi normal secara ketat. Selain itu, metode ini relatif fleksibel dalam penggunaan ukuran sampel dan mampu menganalisis model penelitian yang melibatkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Oleh karena itu, SEM-PLS banyak digunakan dalam penelitian yang bersifat prediktif dan eksplanatori.

Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan

memperhatikan nilai t-statistic dan p-value yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*. Pada tingkat signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$), hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, apabila nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 atau nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis dinyatakan tidak didukung oleh data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian efek langsung yang telah dilakukan pada tahap analisis struktural sebelumnya, ditemukan bahwa variabel *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Work Engagement* pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pembuktian ilmiah ini didasarkan pada angka koefisien sampel asli yang bernilai sebesar nol koma empat ratus dua puluh delapan. Kekuatan hubungan langsung antar variabel ini diperkuat oleh perolehan nilai t statistik yang mencapai angka sebesar empat koma seratus tiga, di mana nilai tersebut terbukti jauh melampaui batas kritis t tabel sebesar satu koma sembilan puluh enam. Selain itu, nilai p yang dihasilkan berada pada angka sebesar nol koma nol nol nol, yang berarti berada jauh di bawah ambang batas signifikansi yaitu sebesar nol koma nol lima. Berdasarkan seluruh rangkaian pembuktian statistik tersebut, maka Hipotesis Pertama yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan keterikatan kerja secara resmi dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya secara empiris.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada indikator kuesioner sebelumnya, butir pernyataan mengenai visi organisasi saya menginspirasi kinerja terbaik saya, saya bersemangat untuk mewujudkan visi organisasi saya, serta

visi organisasi saya memberikan arah yang jelas dalam pekerjaan saya berhasil meraih skor rata-rata yang sangat baik di dalam blok variabel *Spiritual Leadership*. Kejelasan arah ini secara langsung menyentuh aspek motivasional dari *Work Engagement*. Sesuai dengan teori dasarnya, *Work Engagement* sebagai konsep motivasional menggambarkan alasan mengapa karyawan bersedia mengalokasikan sumber daya dirinya pada pekerjaan (Halbesleben, 2010). Salah satu definisi awal dari *work engagement* menjelaskannya sebagai keselarasan anggota organisasi dengan peran kerja mereka masing-masing (Kahn, 1990). Keterikatan ini memungkinkan karyawan terhubung dengan pekerjaannya dan merasakan sense of membership. Selain itu, dalam bekerja karyawan menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran (Kahn, 1990), sehingga mereka dapat mengekspresikan diri idealnya dalam pekerjaan.

Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *spiritual well-being*

Berdasarkan hasil pengujian efek langsung yang dilakukan pada model struktural, ditemukan bahwa variabel *Spiritual Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat secara langsung terhadap *Spiritual Well Being* pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pembuktian empiris ini bersandar pada perolehan nilai koefisien sampel asli yang sangat dominan yaitu sebesar nol koma delapan ratus dua puluh tiga. Keandalan hubungan langsung ini diperkokoh oleh nilai t statistik yang sangat tinggi yaitu mencapai angka enam belas koma tujuh ratus tiga puluh empat, di mana nilai tersebut berada jauh di atas ambang batas kritis satu koma sembilan puluh enam. Selain itu, nilai p yang tercatat adalah sebesar nol koma nol nol nol, yang berarti berada jauh di bawah nilai signifikansi nol koma nol lima. Melalui komparasi data statistik tersebut, maka Hipotesis Kedua yang menyatakan

bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap spiritual well being secara resmi dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya secara mutlak.

Berdasarkan hasil pengujian data kuesioner, indikator tertinggi pada variabel spiritual well being di instansi ini adalah keyakinan pegawai bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki nilai yang sangat penting dan memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan hidup mereka. Rasa kebermaknaan yang tinggi ini berhasil tumbuh karena pimpinan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau mampu menerapkan pola kepemimpinan spiritual yang efektif, khususnya dalam mentransmisikan visi organisasi yang menginspirasi kinerja terbaik dan memberikan arah kerja yang jelas.

Selain aspek makna, kepemimpinan spiritual yang diterapkan juga sukses membangun aspek kebersamaan atau membership di antara para pegawai. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan dan hidup mereka bermakna serta mereka dipahami dan dihargai oleh pemimpin, hal tersebut secara otomatis menghasilkan membership (Chen dan Li, 2013). Membership merupakan inti dari budaya organisasi yang berbasis pada cinta altruistik, di mana pemimpin secara tulus peduli dan menghargai eksistensi karyawan. Kondisi kerja yang harmonis ini membuat pegawai merasa bernilai di mata organisasi, sehingga memunculkan motivasi intrinsik yang kuat serta keinginan yang tinggi untuk berprestasi (Fagley dan Adler, 2012). Membership menyediakan sumber daya psikologis yang sangat dibutuhkan pegawai untuk menjaga kesehatan mental dan emosional mereka selama bertugas.

Spiritual Well Being terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil pengujian efek langsung pada model struktural yang telah dilakukan, ditemukan bahwa variabel Spiritual Well Being memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Work Engagement pegawai di

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pembuktian empiris ini didasarkan pada perolehan nilai koefisien sampel asli yang bernilai positif. Keandalan kontribusi langsung ini diperkuat oleh nilai t statistik yang terhitung berada di atas ambang batas kritis satu koma sembilan puluh enam, serta nilai p yang berada di bawah tingkat signifikansi nol koma nol lima. Melalui perolehan angka statistik tersebut, maka Hipotesis Ketiga yang menyatakan bahwa spiritual well being berpengaruh positif terhadap work engagement secara resmi dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya secara nyata di lapangan.

Jika hasil analisis ini dikaitkan dengan dinamika kerja di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, tingginya pengaruh spiritual well being terhadap keterikatan kerja ini dapat dijelaskan melalui pemenuhan dua konstruk utamanya, yaitu rasa makna (meaning) dan kebersamaan (membership). Makna sebagai salah satu dimensi utama dari spiritual well being terbukti mampu memprediksi karakteristik dari work engagement secara akurat (Mendes dan Stander, 2011). Ketika para auditor di instansi ini memiliki pandangan bahwa profesi pemeriksaan yang mereka jalani bukan sekadar rutinitas untuk mencari nafkah, melainkan sebuah instrumen penting untuk menegakkan akuntabilitas dan menyelamatkan keuangan negara, maka pemaknaan batin yang luhur tersebut akan mentransformasikan energi psikologis mereka saat bekerja. Pegawai yang merasakan kebermaknaan batin yang mendalam akan secara sukarela mencurahkan seluruh energi fisik, kognitif, dan emosionalnya ke dalam setiap penugasan audit yang diberikan oleh pimpinan.

Melalui temuan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau ini, inkonsistensi tersebut berhasil dijawab dengan pembuktian nyata bahwa di dalam konteks organisasi publik yang memiliki tingkat akuntabilitas moral yang tinggi, spiritual

well being terbukti mutlak memberikan kontribusi yang positif, bukan negatif, terhadap penguatan work engagement. Hal ini memberikan legitimasi ilmiah yang kuat bahwa kesejahteraan batin yang sehat, yang dicirikan oleh tingginya rasa makna hidup dan rasa kebersamaan yang harmonis, merupakan prasyarat utama yang tidak dapat diabaikan jika instansi ingin menciptakan aparatur sipil negara yang memiliki keterikatan kerja yang kokoh, berdedikasi tinggi, dan berkinerja unggul.

***Spiritual Well-Being* Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Spiritual Dan Work Engagement**

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung yang dilakukan menggunakan analisis jalur pada model struktural, ditemukan bahwa variabel Spiritual Well Being terbukti secara sah dan meyakinkan bertindak sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh antara Spiritual Leadership terhadap Work Engagement pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pembuktian empiris ini bersandar pada perolehan nilai koefisien mediasi atau efek tidak langsung yang bernilai positif. Keandalan peran mediasi ini diperkuat oleh perolehan nilai *t* statistik yang berada di atas ambang batas kritis satu koma sembilan puluh enam, serta nilai *p* yang tercatat berada jauh di bawah nilai signifikansi nol koma nol lima. Melalui akumulasi hasil pengujian data tersebut, maka Hipotesis Keempat yang menyatakan bahwa spiritual well being memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan work engagement secara resmi dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya secara mutlak.

Secara teoretis, penemuan ini memberikan kontribusi ilmiah yang sangat berharga dalam memperkuat model kepemimpinan spiritual yang menempatkan kesejahteraan batin sebagai jembatan mekanis utama untuk menggerakkan perilaku positif anggota organisasi.

Melalui keteladanan, penyampaian visi yang menginspirasi, serta penerapan budaya kerja yang berlandaskan cinta altruistik, pimpinan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau berhasil membangkitkan rasa kebermanaan yang mendalam atau *meaningfulness* di dalam sanubari pegawai. Kebermanaan ini pada hakikatnya merupakan sebuah konstruk motivasional yang sangat kuat (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, dan McKee, 2007). Ketika para auditor merasa bahwa eksistensi mereka dihargai oleh pimpinan dan pekerjaan mereka memiliki nilai luhur yang berkontribusi nyata pada tujuan hidup mereka, maka rasa kesejahteraan spiritual yang sehat akan tercipta. Kesejahteraan spiritual inilah yang kemudian menjadi motor penggerak utama yang mentransformasikan motivasi batin pegawai menjadi tindakan nyata, yang dicirikan oleh munculnya semangat kerja yang berkobar atau *vigor*, dedikasi yang tinggi atau *dedication*, serta penyerapan konsentrasi yang penuh atau *absorption* saat menyelesaikan laporan hasil pemeriksaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil mengisi celah penelitian atau *research gap* tersebut dengan memberikan bukti empiris baru yang valid bahwa model mediasi *spiritual well being* dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan work engagement terbukti berlaku universal dan tetap memiliki kekuatan prediktif yang sangat akurat, bahkan ketika diterapkan pada institusi sektor publik pemerintahan Indonesia yang memiliki karakteristik kerja kaku dan penuh tekanan seperti Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Keselarasan hasil ini memperkuat legitimasi ilmiah bahwa investasi pimpinan terhadap kesejahteraan spiritual pegawai adalah strategi paling efektif untuk melahirkan aparatur sipil negara yang memiliki keterikatan kerja yang kokoh dan berkesinambungan.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan Spiritual atau Spiritual Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Keterikatan Kerja atau Work Engagement pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan yang mampu mentransmisikan visi organisasi secara jelas, menumbuhkan harapan dan iman, serta menerapkan budaya cinta altruistik menjadi stimulus penggerak yang efektif dalam meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi kerja pegawai. Temuan empiris ini sekaligus memperkuat teori dasar dari Fry (2003) serta mendukung riset terdahulu dari Zuhaena dan rekan-rekan (2018) serta Yang dan rekan-rekan (2022).
2. Kepemimpinan Spiritual atau Spiritual Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kesejahteraan Spiritual atau Spiritual Well Being pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Melalui perolehan nilai koefisien sampel asli yang sangat dominan sebesar nol koma delapan ratus dua puluh tiga, kepemimpinan spiritual terbukti menjadi faktor penentu utama dalam membangun rasa makna atau meaning dalam pekerjaan serta rasa kebersamaan atau membership di antara sesama pegawai. Hasil ini memberikan verifikasi empiris yang kuat terhadap model konseptual dari Fry (2003) serta selaras dengan studi pendukung dari Yusof dan Mohamad (2014), Zou dan rekan-rekan (2020), Hunsaker (2019), serta Samul (2020).
3. Kesejahteraan Spiritual atau Spiritual Well Being terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Keterikatan Kerja atau

Work Engagement pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pemenuhan kebutuhan batin pegawai yang dicirikan oleh keyakinan bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai luhur bagi tujuan hidup serta adanya keterhubungan emosional yang harmonis dalam komunitas kerja, terbukti mampu meningkatkan energi psikologis pegawai untuk terlibat aktif dalam tugas-tugas organisasi. Temuan ini mendukung pergeseran fokus riset dari kondisi negatif seperti burnout menuju penguatan kesejahteraan (Schaufeli dan Bakker, 2004) serta memperkuat hasil riset dari Singh dan Chopra (2018) dan Saripudin dan Rosari (2019).

4. Kesejahteraan Spiritual atau Spiritual Well Being terbukti secara sah dan meyakinkan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual atau Spiritual Leadership terhadap Keterikatan Kerja atau Work Engagement pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Pola hubungan tidak langsung ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan tidak serta-merta langsung menciptakan keterikatan kerja, melainkan harus melalui proses pemenuhan dan penguatan kesejahteraan batin pegawai terlebih dahulu. Keberhasilan pengujian model mediasi ini berhasil menjawab keterbatasan riset dari Hunsaker dan Jeong (2020) dengan membuktikan bahwa kerangka kerja ini memiliki validitas tinggi dan dapat digeneralisasikan pada konteks instansi sektor publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, S. S., Khan, M. M., & ur Rahman, M. (2023). Unlocking

- employees resilience in turbulent times: The role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*, 5(11–12), 249–261. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2022-0036>
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Arshad, A., & Abbasi, A. S. (2014). Spiritual leadership and psychological ownership: Mediating role of spiritual wellbeing. *Science International (Lahore)*, 26(3), 1265–1269.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. xx–xx). Oxford University Press.
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2012). *Methods in behavioral research* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. Penguin.
- Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. xx–xx). Information Age Publishing.
- Garg, M., Punia, B. K., Garg, N., & Punia, V. (2022). Spiritual leadership and well-being in the context of the modern workplace. In N. Garg & B. Punia (Eds.), *Handbook of research on integrating spirituality in modern workplaces* (pp. 170–185). IGI Global.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Khanna, H., & Srinivas, E. (2000). Spirituality and leadership development. In Roundtable Conference on Developing Leaders, Teams, and Organizations: Meeting the Challenges of Global Markets and Technology. Management Development Institute.
- Na-Nan, K. (2020). Organizational behavior scale development. Triple Education.
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of approach and avoidance job crafting and work engagement: A comparison between employees affected and not affected by organizational changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), Article 9084. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2018). Workplace spirituality, grit and work engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1–2), 50–59. <https://doi.org/10.1177/2319510X18811776>
- Stains, D. M. (2018). *Spiritual well-being, job meaningfulness, and engagement for human resource managers* (Doctoral dissertation). Walden University ScholarWorks.
- Su, R., Tay, L., & Diener, E. (2014). The development and validation of the Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) and the Brief Inventory of Thriving (BIT). *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 6(3), 251–279. <https://doi.org/10.1111/aphw.12027>

- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Vaezipour, F., Atef-Vahid, M., Amini, M., & Ramezani Farani, A. (2021). Investigating the relationships between spiritual well-being and other well-being dimensions, and attitude toward high-risk behaviors in adolescents, with emphasis on the mediating role of personality traits. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 15(3). <https://doi.org/10.5812/ijpbs.110586>
- VanderWeele, T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(31), 8148–8156. <https://doi.org/10.1073/pnas.1702996114>
- Wakefield, J. R. H., Sani, F., Herrera, M., Khan, S. S., & Dugard, P. (2016). Greater family identification, but not greater contact with family members, leads to better health: Evidence from a Spanish longitudinal study. *European Journal of Social Psychology*, 46(4), 506–513. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2171>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 6364. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- Yang, F., Chen, G., Yang, Q. L., & Huang, X. (2022). Does motivation matter? How leader behaviors influence employee vigor at work. *Personnel Review*, 52(9), 2172–2188. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0734>
- Yusof, J. M., & Mohamad, M. (2014). The influence of spiritual leadership on spiritual well-being and job satisfaction: A conceptual framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1948–1957.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zou, W., Zeng, Y., Peng, Q., Xin, Y., Chen, J., & Houghton, J. D. (2020). The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1432–1442. <https://doi.org/10.1111/jonm.13106>
- Zuhaena, F., Tjahjono, H. K., El Qodri, Z. M., Prajogo, W., & Palupi, M. (2018). The proposition model of employees' involvement, innovative behavior and spiritual leadership as a moderating variable. In *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*.