

DETERMINAN KINERJA SDM: KAJIAN TENTANG PENGALAMAN KERJA, RELIGIUSITAS, DAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Didit Darmawan¹, Moh. Nurul²

Universitas Sunan Giri Surabaya^{1,2}

Email: dr.diditdarmawan@gmail.com¹, nurulmoh636@gmail.com²

Abstrak

Studi literatur ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengalaman kerja sebagai aspek kuantitatif, religiusitas sebagai aspek personal, dan kepemimpinan spiritual sebagai aspek struktural dalam membentuk kinerja sumber daya manusia. Metode yang digunakan adalah penelitian pustaka kualitatif dengan pendekatan sintesis tematik mengikuti prosedur tinjauan literatur sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memberikan dasar pengetahuan, keterampilan, dan kearifan praktis yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas secara kompeten dan efisien. Religiusitas memberikan motivasi internal, kompas moral, dan kerangka makna yang membuat karyawan bekerja dengan integritas, dedikasi, dan etos kerja yang kuat. Kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan nilai-nilai keagamaan diwujudkan dan pengalaman kerja dimanfaatkan secara optimal, melalui penciptaan makna, pemupukan rasa memiliki, dan pembangunan budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai luhur. Ketiga faktor ini saling memperkuat dan secara kolektif membentuk ekosistem yang kondusif untuk pertumbuhan kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Karyawan berpengalaman dengan religiusitas tinggi yang dipimpin oleh pemimpin spiritual akan mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi jika masing-masing faktor bekerja secara independen. Studi ini memberikan kontribusi teoritis untuk memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan dimensi kuantitatif, personal-spiritual, dan struktural, serta secara praktis memberikan landasan reflektif bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang komprehensif.

Abstract

This literature study aims to analyze the relationship between work experience as a quantitative aspect, religiosity as a personal aspect, and spiritual leadership as a structural aspect in shaping human resource performance. The method used is qualitative library research with a thematic synthesis approach following systematic literature review procedures. The results indicate that work experience provides the foundation of knowledge, skills, and practical wisdom enabling employees to perform tasks competently and efficiently. Religiosity provides internal motivation, moral compass, and meaning framework that makes employees work with integrity, dedication, and strong work ethic. Spiritual leadership creates an organizational environment that allows religious values to be actualized and work experience to be optimally utilized, through creating meaning, fostering

belonging, and building organizational culture based on noble values. These three factors reinforce each other and collectively form a conducive ecosystem for the growth of superior and sustainable performance. Experienced employees with high religiosity led by spiritual leaders will achieve performance levels far beyond if each factor worked independently. This study contributes theoretically to enriching human resource management literature by integrating quantitative, personal-spiritual, and structural dimensions, and practically provides reflective foundations for organizations in designing comprehensive HR development policies.

Keywords: *work experience, religiosity, spiritual leadership, employee performance, human resources, organizational culture, value-based management*

Pendahuluan

Kinerja sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang kompeten secara teknis, dan memiliki komitmen, integritas, dan motivasi yang tinggi (Pudiastuti & Nugroho, 2021). Upaya peningkatan kinerja SDM telah lama menjadi perhatian para akademisi dan praktisi manajemen, dengan berbagai pendekatan yang ditawarkan mulai dari perbaikan sistem kompensasi, pengembangan karir, hingga program pelatihan berkelanjutan (Wuntu & Moge, 2023). Namun pendekatan-pendekatan konvensional tersebut seringkali masih berfokus pada aspek eksternal dan material, sementara dimensi internal dan spiritual karyawan kurang mendapat perhatian. Padahal, manusia sebagai subjek dalam organisasi tidak dapat direduksi sekadar menjadi faktor produksi, melainkan makhluk kompleks dengan keyakinan, nilai, dan pengalaman yang membentuk cara mereka bekerja dan berinteraksi (Rosyid *et al.*, 2024). Dalam organisasi modern juga dijelaskan bahwa perilaku individu dalam bekerja dipengaruhi oleh banyak faktor psikologis, sosial, dan nilai-nilai yang berkembang dalam lingkungan kerja sehingga organisasi perlu memahami manusia secara lebih utuh (Darmawan, 2013). Pengalaman kerja merupakan aspek kuantitatif yang selama ini menjadi indikator utama untuk menilai kapabilitas seseorang (Rosdiana & Noviana, 2024). Semakin lama seseorang bekerja di bidang tertentu, semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang terakumulasi, sehingga diharapkan kinerjanya semakin baik (Arneliza *et al.*, 2023). Pengalaman kerja tercermin dalam lamanya masa kerja, variasi tugas yang pernah ditangani, serta tingkat kesulitan tantangan yang pernah dihadapi. Karyawan dengan pengalaman luas umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang prosedur kerja, mampu mengantisipasi masalah, dan memiliki jaringan yang lebih luas untuk mendukung penyelesaian tugas. Namun pengalaman kerja saja tidak cukup untuk menjamin kinerja unggul. Sering dijumpai karyawan dengan pengalaman panjang tetapi kinerjanya stagnan, bahkan kalah dengan karyawan muda yang lebih bersemangat dan inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain di luar aspek kuantitatif yang turut menentukan kinerja (Firdaus, 2023). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang tinggi perlu didukung oleh motivasi dan keterlibatan kerja agar mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai (Darmawan, 2019).

Religiusitas sebagai aspek personal semakin diakui memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja. Religiusitas bukan sekadar identitas keagamaan formal, tetapi sejauh mana nilai-nilai agama terinternalisasi dalam diri seseorang dan mempengaruhi cara pandang, sikap, dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam bekerja. Karyawan dengan religiusitas tinggi cenderung memiliki etos kerja yang kuat, kejujuran, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap sesama. Mereka memandang pekerjaan bukan sekadar mencari nafkah, tetapi juga sebagai ibadah dan bentuk pengabdian yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan. Pandangan ini memberikan makna yang lebih dalam pada pekerjaan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh integritas. Di organisasi, karyawan dengan religiusitas tinggi juga cenderung lebih mudah diarahkan, memiliki loyalitas yang kuat, dan mampu bekerja sama dengan baik karena nilai-nilai agama mengajarkan pentingnya kerja sama dan menghormati orang lain (Srijani *et al.*, 2023). Tingkat religiusitas seseorang dapat mempengaruhi berbagai keputusan ekonomi dan sosial, termasuk perilaku keuangan dan sikap dalam melakukan aktivitas yang bernilai ibadah seperti sedekah dan kegiatan sosial lainnya (Safika & Mardikaningsih, 2025).

Kepemimpinan spiritual hadir sebagai respons terhadap kebutuhan akan model kepemimpinan yang mampu menyentuh dimensi batin karyawan (Fanggidae *et al.*, 2020). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran imbalan dengan kinerja, atau kepemimpinan transformasional yang menekankan visi dan inspirasi, kepemimpinan spiritual secara khusus menekankan pada pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan melalui penciptaan makna, rasa memiliki, dan keterhubungan dengan nilai-nilai transenden. Pemimpin spiritual mengelola sumber daya dan mengarahkan tugas, serta membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, menciptakan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai luhur, dan memperlakukan karyawan sebagai manusia utuh dengan segala dimensinya (Sutadi *et al.*, 2024). Pendekatan ini diyakini mampu membangkitkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dan tahan lama dibandingkan insentif material semata. Gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan membangun komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja karyawan (Lestari & Darmawan, 2025).

Ketiga variabel pengalaman kerja sebagai aspek kuantitatif, religiusitas sebagai aspek personal, dan kepemimpinan spiritual sebagai aspek struktural tidak bekerja secara terpisah untuk mempengaruhi kinerja SDM. Pengalaman kerja memberikan fondasi pengetahuan dan keterampilan (Muhdor *et al.*, 2024). Religiusitas menyediakan motivasi internal dan nilai-nilai yang memandu perilaku. Kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan nilai-nilai tersebut diaktualisasikan dan memberikan makna dalam bekerja. Interaksi antara ketiganya dapat menciptakan sinergi yang menghasilkan kinerja jauh melampaui jika masing-masing faktor bekerja sendiri-sendiri. Memahami bagaimana ketiga aspek ini saling terkait dan berkontribusi terhadap kinerja menjadi penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan SDM secara utuh dan berkelanjutan. Selain itu, kedisiplinan, kompetensi, dan motivasi kerja juga sering disebut sebagai faktor penting yang dapat memperkuat hubungan antara kemampuan individu dan pencapaian kinerja dalam organisasi (Arifin *et al.*, 2017).

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, sering dijumpai kesenjangan antara investasi yang dikeluarkan untuk pengembangan karyawan dengan peningkatan kinerja yang dihasilkan (Darmawan, 2024). Program pelatihan yang mahal, sistem kompensasi yang kompetitif, dan jenjang karir yang jelas belum tentu berhasil mendorong karyawan untuk bekerja dengan kinerja optimal. Banyak karyawan yang bekerja sekadar memenuhi kewajiban, tanpa antusiasme dan inisiatif. Mereka hadir secara fisik, tetapi tidak hadir dengan segenap pikiran dan hati. Fenomena ini mengindikasikan bahwa ada dimensi-dimensi tertentu dalam diri karyawan yang belum tersentuh oleh pendekatan manajemen konvensional. Pengalaman kerja yang panjang tidak otomatis membuat karyawan lebih produktif jika tidak disertai dengan motivasi yang kuat (Darmawan *et al.*, 2020). Bahkan tidak jarang karyawan senior justru mengalami kejenuhan dan kehilangan gairah kerja. Beberapa studi juga menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan dapat memperkuat hubungan antara berbagai praktik manajemen sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja di tempat kerja (Jahroni & Darmawan, 2024). Permasalahan lain terletak pada belum optimalnya pengelolaan aspek spiritual dalam organisasi. Banyak pemimpin masih memandang bahwa urusan spiritualitas adalah ranah pribadi yang tidak boleh dicampuri oleh organisasi (Mahfud, 2023). Akibatnya, potensi besar yang dapat digali dari nilai-nilai religius karyawan tidak termanfaatkan untuk meningkatkan kinerja. Di sisi lain, ada pula pemimpin yang mencoba menerapkan nilai-nilai agama secara dangkal, misalnya dengan sekadar memasang simbol-simbol keagamaan atau mengadakan pengajian rutin, tanpa menyentuh substansi bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi dalam budaya kerja dan pengambilan keputusan (Muhdor *et al.*, 2024). Akibatnya, karyawan menjadi sinis karena melihat kesenjangan antara slogan dengan praktik nyata. Dibutuhkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana religiusitas personal dan kepemimpinan spiritual dapat bersinergi dengan aspek kuantitatif pengalaman kerja untuk menciptakan kinerja SDM yang unggul dan berkelanjutan. Dalam organisasi modern, penerapan nilai dan kebijakan yang jelas juga perlu didukung dengan kepatuhan terhadap aturan dan proses perubahan organisasi yang terkelola dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Darmawan *et al.*, 2024).

Telaah tentang keterkaitan antara pengalaman kerja, religiusitas, kepemimpinan spiritual, dan kinerja SDM menjadi sangat penting di era sekarang karena adanya perubahan fundamental dalam ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Generasi milenial dan Gen Z yang kini mendominasi angkatan kerja tidak lagi memandang pekerjaan sekadar sebagai sumber penghasilan. Mereka mencari makna, tujuan, dan kepuasan batin dalam bekerja. Mereka ingin bekerja di organisasi yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan nilai personal mereka, dan dipimpin oleh figur yang kompeten secara teknis dan memiliki integritas moral dan spiritual (Eddine *et al.*, 2023). Organisasi yang gagal memahami perubahan ini akan kesulitan menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Sutadi *et al.*, 2024). Sebaliknya, organisasi yang mampu menawarkan pengalaman kerja yang bermakna dan kepemimpinan yang menyentuh dimensi spiritual akan memiliki keunggulan kompetitif untuk merebut hati generasi baru ini. Kebijakan publik dan praktik organisasi yang sensitif terhadap nilai sosial dan ketimpangan juga berperan penting

dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan berkelanjutan (Musyafak & Darmawan, 2025).

Pentingnya kajian ini juga bersumber dari kesadaran bahwa krisis etika dan moral yang melanda dunia bisnis akhir-akhir ini tidak dapat diatasi hanya dengan peraturan yang lebih ketat dan pengawasan yang lebih intensif. Kasus-kasus korupsi, penipuan, dan pelanggaran etika lainnya menunjukkan bahwa sekadar kepatuhan formal tidak cukup untuk menjamin integritas. Dibutuhkan internalisasi nilai-nilai yang lebih dalam, yang hanya dapat terjadi jika karyawan memiliki landasan religius yang kuat dan dipimpin oleh figur yang menjadi teladan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut (Septiani *et al.*, 2024). Religiusitas personal memberikan kompas moral yang membimbing perilaku bahkan ketika tidak ada pengawasan. Kepemimpinan spiritual menciptakan iklim organisasi di mana nilai-nilai luhur dihargai dan dipraktikkan (Neogi & Raj, 2023). Pengalaman kerja memberikan kebijaksanaan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam situasi konkret yang kompleks. Ketiga faktor ini bersama-sama dapat menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi yang sukses secara finansial, dan bermartabat dan berkelanjutan. Selain itu, pengelolaan risiko dalam berbagai aktivitas organisasi juga perlu dilakukan secara sistematis agar setiap keputusan yang diambil tetap mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab organisasi terhadap berbagai pemangku kepentingan (Mardikaningsih *et al.*, 2024). Religiusitas juga terbukti mempengaruhi berbagai pilihan perilaku individu dalam kehidupan sosial dan ekonomi, termasuk dalam menentukan minat terhadap layanan atau aktivitas yang sesuai dengan nilai-nilai keagamaan (Hardyansah *et al.*, 2023; Sholichah & Mardikaningsih, 2025).

Studi ini bertujuan untuk menganalisis secara teoretis pengaruh pengalaman kerja sebagai aspek kuantitatif dan religiusitas sebagai aspek personal terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk menelaah peran kepemimpinan spiritual sebagai aspek struktural serta bagaimana faktor ini berinteraksi dengan pengalaman kerja dan religiusitas untuk membentuk kinerja SDM. Analisis akan difokuskan pada mekanisme psikologis dan sosiologis yang mendasari pengaruh ketiga determinan tersebut, serta bagaimana sinergi antar ketiganya dapat menghasilkan kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Kontribusi teoretis dari penelitian ini adalah memperkaya khazanah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam perspektif yang mengintegrasikan dimensi kuantitatif, personal-spiritual, dan struktural yang selama ini mungkin dibahas secara terpisah. Adapun kontribusi praktisnya, hasil kajian ini dapat menjadi landasan reflektif bagi organisasi untuk merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih komprehensif, bagi pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang menyentuh dimensi spiritual karyawan, serta bagi individu untuk memahami pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam pengalaman kerja mereka.

Metode Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai studi pustaka dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mensintesis pemikiran teoretis dan temuan empiris dari berbagai sumber akademik mengenai pengalaman kerja, religiusitas, kepemimpinan spiritual, serta kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia. Sebagaimana

dijelaskan oleh Walliman (2021), penelitian kepustakaan merupakan strategi investigasi yang mengandalkan sumber-sumber tertulis sebagai data utama, memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman konseptual tanpa harus melakukan pengumpulan data lapangan. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak memetakan secara teoretis hubungan antara aspek kuantitatif, personal-spiritual, dan struktural untuk membentuk kinerja SDM. Gupta dan Gupta (2022) menegaskan bahwa dalam penelitian kepustakaan, kualitas instrumen penelitian ditentukan oleh ketepatan peneliti untuk memilih kata kunci dan menentukan batasan pencarian. Kata kunci yang digunakan mencakup work experience, job tenure, religiosity, religious commitment, spiritual leadership, workplace spirituality, employee performance, human resource performance dalam berbagai kombinasi untuk menjamin cakupan yang luas dan representatif.

Prosedur penelusuran dan seleksi literatur dalam studi ini mengacu pada kerangka literature review yang dikemukakan oleh Snyder (2019) sebagai metodologi penelitian yang mandiri. Snyder menekankan bahwa literature review yang dirancang dengan baik tidak sekadar merangkum penelitian sebelumnya, tetapi harus melakukan sintesis yang menghasilkan pemahaman baru yang melampaui masing-masing sumber secara individual. Matos dan rekan-rekannya (2023) dalam kajian sistematis mereka tentang metodologi penelitian pendidikan menegaskan bahwa proses seleksi sumber harus memperhatikan kredibilitas penerbit, tahun publikasi, dan relevansi tematik. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari buku-buku teks di bidang manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, psikologi industri, dan kepemimpinan spiritual, serta artikel jurnal ilmiah terindeks yang membahas secara langsung variabel-variabel yang menjadi fokus kajian. Penelusuran dilakukan pada basis data akademik bereputasi seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest untuk memperoleh sumber-sumber yang kredibel dan relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan sintesis tematik sebagaimana direkomendasikan oleh Snyder (2024) untuk merancang literature review yang memberikan kontribusi kuat. Proses analisis dimulai dengan membaca secara cermat setiap literatur terpilih, mengidentifikasi gagasan-gagasan pokok, dan mengelompokkannya ke dalam tema-tema yang sesuai dengan rumusan masalah. Mohajan (2018) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, keabsahan temuan dijaga melalui ketekunan pengamatan dan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan pendapat dari berbagai penulis dan tradisi keilmuan yang berbeda. Peneliti melakukan komparasi antarperspektif teoretis, mencari benang merah yang menghubungkan berbagai temuan, dan menyusun argumentasi yang koheren tentang bagaimana pengalaman kerja, religiusitas, dan kepemimpinan spiritual secara bersama-sama mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Sintesis ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman baru tentang interaksi antara aspek kuantitatif, personal, dan struktural untuk membentuk kinerja SDM yang unggul dan berkelanjutan.

Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Pengalaman Kerja dan Religiusitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dua faktor yang secara signifikan membentuk kualitas tersebut adalah pengalaman kerja yang dimiliki dan tingkat religiusitas yang dihayati oleh setiap individu. Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh seseorang selama menjalani pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Semakin lama seseorang berkecimpung dalam suatu bidang, semakin banyak situasi yang dihadapi, masalah yang dipecahkan, dan pelajaran yang dipetik. Pengalaman kerja tercermin dari lamanya masa kerja, tetapi juga dari variasi tugas yang pernah ditangani dan tingkat kompleksitas tantangan yang pernah diatasi (Mahfud, 2023). Arifin dan Darmawan (2021) menegaskan bahwa pengalaman memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berpengalaman umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang prosedur kerja, mampu mengantisipasi potensi masalah, dan memiliki jaringan yang lebih luas untuk mendukung penyelesaian tugas. Mereka juga cenderung lebih efisien karena telah mengembangkan rutinitas dan jalan pintas yang tidak diketahui oleh karyawan baru. Pengalaman kerja memberikan fondasi yang kokoh bagi penguasaan aspek teknis pekerjaan. Penelitian tentang kualitas kehidupan kerja dan dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan akan lebih optimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan pegawai (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi modal berharga yang membentuk kompetensi dasar seorang karyawan.

Namun pengalaman kerja tidak secara otomatis menjamin kinerja unggul. Ada kalanya karyawan dengan pengalaman panjang justru mengalami stagnasi, kejenuhan, dan kehilangan gairah kerja (Budiarto *et al.*, 2024). Mereka mungkin terjebak dalam rutinitas dan enggan mencoba pendekatan baru. Mardikaningsih *et al.* (2022) menemukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja juga memegang peranan penting, bahkan pada tenaga kerja berpengalaman sekalipun. Pengalaman perlu terus diperbaharui melalui pembelajaran berkelanjutan agar tidak usang. Karyawan yang berpengalaman tetapi tidak mau belajar hal-hal baru akan tertinggal oleh perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Oleh karena itu, pengalaman kerja harus dipahami sebagai potensi yang perlu diaktualisasikan melalui motivasi dan dukungan lingkungan. Pengalaman yang dikombinasikan dengan kemauan untuk terus berkembang akan menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman perlu diiringi dengan upaya pengembangan diri agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah (Sulaksono & Mardikaningsih, 2021). Pengalaman tanpa adanya dorongan untuk belajar hanya akan menjadi beban historis, bukan aset strategis.

Religiusitas sebagai aspek personal memasuki ranah yang lebih dalam dari sekadar perilaku lahiriah. Religiusitas mencakup sejauh mana nilai-nilai agama terinternalisasi dalam diri seseorang dan mempengaruhi cara pandang, sikap, serta perilaku dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam bekerja (Nuha, 2023). Karyawan dengan religiusitas tinggi memandang pekerjaan bukan sekadar sumber penghasilan, tetapi juga sebagai ibadah dan bentuk pengabdian yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan. Pandangan ini memberikan makna yang

lebih dalam pada pekerjaan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, dan penuh tanggung jawab. Darmawan dan rekan-rekannya (2023) dalam studi mereka tentang manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa nilai-nilai spiritual yang dihayati karyawan dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat daripada insentif material. Karyawan religius cenderung memiliki etos kerja yang tinggi, integritas yang terjaga, dan hubungan interpersonal yang baik karena nilai-nilai agama mengajarkan pentingnya kejujuran, keadilan, dan kasih sayang. Religiusitas menjadi fondasi moral yang membedakan antara pekerja yang sekadar mencari nafkah dengan pekerja yang memaknai pekerjaannya sebagai bagian dari perjalanan spiritual. Pengaruh religiusitas terhadap kinerja terjadi melalui beberapa mekanisme psikologis. Pertama, religiusitas memberikan kerangka makna yang membuat pekerjaan terasa berarti (Salahuddin & Amini, 2022). Ketika karyawan yakin bahwa pekerjaan mereka adalah bagian dari ibadah dan pengabdian, mereka akan mengerjakannya dengan sepenuh hati. Kedua, religiusitas menyediakan kompas moral yang membimbing perilaku bahkan ketika tidak ada pengawasan. Karyawan religius akan menghindari korupsi, penipuan, dan perilaku tidak etis lainnya karena yakin bahwa Tuhan Maha Melihat. Ketiga, religiusitas mengajarkan nilai-nilai seperti kesabaran, ketekunan, dan tawakal yang membantu karyawan menghadapi tekanan dan tantangan pekerjaan dengan lebih tenang. Halizah dan rekan-rekannya (2023) dalam penelitian mereka tentang kecerdasan emosional dan manajemen stres menemukan bahwa karyawan yang memiliki landasan spiritual yang kuat cenderung lebih resilient untuk menghadapi tekanan kerja. Mereka tidak mudah putus asa dan mampu mempertahankan kinerja bahkan dalam situasi sulit. Kondisi psikologis yang baik terbukti mampu memperkuat kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Jahroni & Darmawan, 2024). Dengan landasan spiritual yang kokoh, karyawan memiliki daya tahan mental yang lebih baik dalam menjalani dinamika pekerjaan.

Interaksi antara pengalaman kerja dan religiusitas menciptakan dinamika yang menarik (Robbie & Sayyaf, 2022). Pengalaman kerja memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis, sementara religiusitas menyediakan motivasi dan nilai-nilai yang memandu penggunaan pengetahuan tersebut. Karyawan dengan pengalaman luas dan religiusitas tinggi akan bekerja dengan kompeten, dan juga dengan integritas dan dedikasi. Mereka akan menggunakan pengetahuan mereka untuk kemaslahatan bersama, bukan untuk kepentingan pribadi yang merugikan organisasi. Mardikaningsih dan Darmawan (2022) dalam penelitian mereka tentang determinan keterlibatan kerja mencatat bahwa kombinasi antara kompetensi teknis dan komitmen moral menghasilkan kinerja yang paling optimal. Sebaliknya, karyawan berpengalaman tetapi dengan religiusitas rendah mungkin menggunakan pengetahuannya untuk mencari celah, melakukan kecurangan, atau bahkan merugikan organisasi. Pengalaman tanpa nilai-nilai luhur bisa menjadi senjata makan tuan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu memperhatikan kedua aspek ini secara simultan, karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk pribadi yang unggul.

Religiusitas juga mempengaruhi bagaimana karyawan merespons tantangan dan perubahan dalam pekerjaan (Firman, 2023). Karyawan religius cenderung memiliki

perspektif jangka panjang dan tidak mudah goyah oleh kesulitan sementara. Mereka memandang masalah sebagai ujian yang harus dihadapi dengan sabar dan ikhtiar, bukan sebagai bencana yang menghancurkan. Sikap ini membuat mereka lebih tabah untuk menghadapi tekanan pekerjaan dan tidak mudah menyerah. Hariani dan rekan-rekannya (2022) dalam penelitian mereka tentang hubungan kerja yang efektif menemukan bahwa kepercayaan dan keadilan organisasi, yang sejalan dengan nilai-nilai religius, berkontribusi signifikan terhadap komitmen tenaga kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan adil dan memiliki kepercayaan terhadap organisasi akan membalasnya dengan loyalitas dan kinerja tinggi. Religiusitas memperkuat kecenderungan ini karena mengajarkan pentingnya memenuhi amanah dan membalas kebaikan dengan kebaikan. Hubungan antara nilai-nilai spiritual dan perilaku organisasi juga sering dikaitkan dengan kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas kerja yang dihasilkan (Lestari *et al.*, 2020). Dengan demikian, religiusitas membentuk karakter yang tangguh dan adaptif terhadap perubahan.

Di lingkup organisasi modern yang semakin kompleks, pengalaman kerja dan religiusitas menjadi semakin relevan. Perubahan teknologi yang cepat menuntut karyawan untuk terus belajar, dan pengalaman belajar di masa lalu dapat menjadi modal berharga (Utama *et al.*, 2024). Karyawan yang terbiasa menghadapi berbagai situasi akan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan. Di sisi lain, kompleksitas juga membawa potensi konflik nilai dan dilema etika yang membutuhkan landasan moral yang kokoh. Darmawan *et al.* (2023) dalam studi mereka tentang keunggulan kompetitif menekankan bahwa perusahaan yang ingin bertahan jangka panjang perlu membangun budaya yang berbasis nilai, tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek. Religiusitas karyawan menjadi fondasi bagi terbangunnya budaya tersebut. Karyawan yang religius akan menjadi agen yang memperkuat nilai-nilai positif dalam organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas. Pengelolaan perubahan yang baik harus memperhatikan kepatuhan terhadap aturan serta kesiapan sumber daya manusia yang menjalankannya (Darmawan *et al.*, 2024). Dalam era disruptif, kombinasi antara pengalaman adaptif dan nilai-nilai spiritual menjadi benteng pertahanan organisasi.

Perbedaan individual dalam tingkat religiusitas perlu dipahami dan diakomodasi dalam manajemen SDM (Mardalis *et al.*, 2019). Tidak semua karyawan memiliki tingkat religiusitas yang sama, dan tidak semua bentuk religiusitas ekspresif dengan cara yang sama. Ada yang religiusitasnya sangat pribadi dan tidak suka diekspresikan secara terbuka. Ada yang religiusitasnya justru terwujud dalam keterlibatan aktif dalam kegiatan keagamaan bersama. Organisasi perlu menciptakan iklim yang memungkinkan setiap karyawan mengekspresikan religiusitasnya dengan cara yang nyaman, tanpa memaksa atau mendiskriminasi. Mardikaningsih *et al.* (2022) mengingatkan bahwa lingkungan kerja yang suportif, termasuk dukungan terhadap ekspresi spiritual, dapat meningkatkan kenyamanan dan pada akhirnya kinerja karyawan. Kebijakan yang fleksibel, seperti penyediaan ruang ibadah yang layak, izin untuk kegiatan keagamaan, dan toleransi terhadap perbedaan, adalah wujud nyata dari penghargaan terhadap dimensi spiritual

karyawan. Dengan akomodasi yang tepat, keberagaman religiusitas dapat menjadi kekayaan yang memperkuat organisasi.

Pengalaman kerja juga tidak dapat dipisahkan dari proses pembelajaran sepanjang hayat. Karyawan yang terus belajar akan terus memperbaharui pengalamannya dan tetap relevan dengan tuntutan zaman (Febriansyah, 2019). Arifin dan Darmawan (2021) mencatat bahwa komitmen kerja, yang sebagian dipengaruhi oleh nilai-nilai internal termasuk religiusitas, mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi. Karyawan yang memandang pekerjaan sebagai ibadah akan merasa berkewajiban untuk memberikan yang terbaik, yang berarti terus belajar dan berkembang. Mereka tidak akan puas dengan pencapaian masa lalu, tetapi terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja. Sikap ini sangat berharga dalam organisasi yang ingin terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Pengalaman menjadi tidak statis, tetapi dinamis dan terus berkembang, menjadikan karyawan sebagai pembelajar sepanjang hayat yang selalu relevan.

Kinerja unggul lahir dari sinergi antara pengalaman kerja yang memadai dan religiusitas yang mendalam. Pengalaman memberikan kompetensi teknis, religiusitas memberikan motivasi dan integritas. Keduanya saling melengkapi dan memperkuat. Halizah *et al.* (2023) menegaskan bahwa kinerja optimal tidak dapat dicapai hanya dengan keterampilan teknis, tetapi membutuhkan kematangan emosional dan spiritual. Karyawan yang cerdas secara teknis tetapi kering secara spiritual akan mudah tergoda melakukan kecurangan ketika ada kesempatan. Karyawan yang saleh secara spiritual tetapi tidak kompeten secara teknis tidak akan mampu memberikan kontribusi maksimal (Mahfud, 2023). Oleh karena itu, pengembangan SDM harus memperhatikan kedua aspek ini secara seimbang. Organisasi perlu menyediakan pelatihan teknis untuk meningkatkan kompetensi, sekaligus membina spiritualitas karyawan melalui program-program yang memperkuat nilai-nilai luhur. Keseimbangan inilah yang akan melahirkan pribadi-pribadi unggul yang membawa organisasi mencapai tujuannya.

Kontribusi pengalaman kerja dan religiusitas terhadap kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan rekan kerja (Fahrullah *et al.*, 2024). Pengalaman dan religiusitas yang baik akan lebih optimal jika ditempatkan dalam lingkungan yang mendukung. Darmawan *et al.* (2023) dalam studi mereka tentang manajemen konflik menekankan bahwa dinamika hubungan di tempat kerja sangat mempengaruhi sejauh mana potensi individu dapat teraktualisasi. Karyawan berpengalaman dan religius mungkin frustrasi jika bekerja di lingkungan yang penuh konflik dan ketidakadilan. Sebaliknya, lingkungan yang harmonis dan suportif akan menjadi katalis yang mempercepat aktualisasi potensi. Oleh karena itu, membangun iklim organisasi yang positif adalah tanggung jawab bersama seluruh komponen organisasi, terutama pimpinan. Kepemimpinan yang adil dan budaya yang sehat akan menjadi medium terbaik bagi tumbuhnya kinerja unggul.

Memahami pengaruh pengalaman kerja dan religiusitas terhadap kinerja membawa implikasi penting bagi praktik manajemen SDM. Pertama, rekrutmen dan seleksi tidak boleh hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga nilai-nilai dan komitmen spiritual calon karyawan. Kedua, program pelatihan dan pengembangan perlu dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, dan untuk memperkuat

internalisasi nilai-nilai luhur. Ketiga, sistem penilaian kinerja perlu memasukkan indikator-indikator yang mencerminkan integritas dan kontribusi terhadap budaya organisasi, bukan hanya hasil kuantitatif. Hariani *et al.* (2022) menggarisbawahi pentingnya keadilan organisasi untuk memelihara komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa dinilai secara adil dan dihargai atas hasil, dan juga atas proses dan nilai-nilai yang dijunjung, mereka akan semakin termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Utama *et al.*, 2024). Dengan pendekatan yang komprehensif ini, organisasi dapat membangun SDM yang unggul secara teknis sekaligus mulia secara spiritual. Pada akhirnya, investasi pada pengalaman dan religiusitas akan berbuah pada kinerja yang berkelanjutan dan membawa keberkahan bagi organisasi.

Peran Kepemimpinan Spiritual dan Interaksinya dengan Pengalaman Kerja serta Religiusitas dalam Membentuk Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia yang unggul tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis atau pengalaman semata, tetapi juga oleh bagaimana nilai-nilai spiritual dihidupkan dalam kepemimpinan organisasi. Peran pemimpin dalam menyentuh dimensi batiniah karyawan menjadi faktor krusial yang dapat mengoptimalkan kontribusi pengalaman kerja dan religiusitas individu. Kepemimpinan spiritual hadir sebagai paradigma baru dalam studi kepemimpinan yang menekankan pada pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan melalui penciptaan makna, rasa memiliki, dan keterhubungan dengan nilai-nilai transenden. Berbeda dengan model kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran imbalan dengan kinerja, atau kepemimpinan transformasional yang menekankan visi dan inspirasi, kepemimpinan spiritual secara khusus menyentuh dimensi batiniah manusia yang sering terabaikan dalam praktik manajemen konvensional. Pemimpin spiritual mengelola sumber daya dan mengarahkan tugas, tetapi juga membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, menciptakan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai luhur, dan memperlakukan karyawan sebagai manusia utuh dengan segala dimensinya (Srijani *et al.*, 2023). Darmawan (2021) dalam kajiannya tentang implementasi nilai syariah dalam manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa pendekatan yang menghargai dimensi spiritual karyawan dapat menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara individu dengan organisasi. Ikatan ini mendorong karyawan untuk bekerja bukan sekadar karena kewajiban, tetapi karena panggilan hati. Pendekatan kepemimpinan yang menekankan nilai dan hubungan manusiawi juga terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi serta kualitas hubungan kerja di dalam organisasi (Lestari & Darmawan, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan spiritual menjadi fondasi yang menghidupkan nilai-nilai luhur dalam keseharian organisasi.

Kepemimpinan spiritual diwujudkan melalui serangkaian perilaku konkret yang dapat diamati dan dirasakan karyawan (Sutadi *et al.*, 2024). Pemimpin spiritual menunjukkan keteladanan untuk mengamalkan nilai-nilai luhur, seperti kejujuran, keadilan, kasih sayang, dan kerendahan hati. Mereka berbicara tentang nilai-nilai tersebut, dan juga benar-benar mempraktikkannya dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan. Darmawan (2026) dalam penelitiannya tentang manajemen risiko SDM dan tata kelola organisasi menemukan bahwa keadilan organisasi yang

dirasakan karyawan sangat dipengaruhi oleh konsistensi pimpinan untuk menerapkan nilai-nilai. Pemimpin spiritual juga aktif membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, dengan mengaitkan tugas-tugas rutin dengan tujuan yang lebih besar dan dampak positif bagi masyarakat. Mereka menciptakan visi organisasi yang berorientasi laba, dan juga pada kontribusi sosial dan kemanusiaan. Visi yang mulia ini memberikan inspirasi dan motivasi yang jauh lebih dalam daripada sekadar target finansial. Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan organisasi juga semakin berkembang, sehingga pemimpin perlu mampu mengintegrasikan nilai kepemimpinan dengan sistem kerja modern yang lebih transparan dan efisien (Gardi & Darmawan, 2024). Keteladanan dalam tindakan sehari-hari inilah yang membuat nilai-nilai spiritual terasa nyata dan membekas di hati karyawan.

Kepemimpinan spiritual juga tercermin dalam cara pemimpin memperlakukan karyawan sebagai mitra, bukan sekadar faktor produksi (Mishra, 2024). Mereka mendengarkan aspirasi karyawan, menghargai kontribusi setiap individu, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk perkembangan pribadi dan profesional karyawan. Gardi *et al.* (2024) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan situasional di organisasi multikultural menekankan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan. Pemimpin spiritual peka terhadap perbedaan individual dan mampu memberikan perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan, tanpa kehilangan konsistensi untuk memegang nilai-nilai inti. Pendekatan kepemimpinan yang adaptif ini juga menjadi penting dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis, karena mampu menjaga keterlibatan anggota organisasi dalam berbagai proses perubahan (Hariani *et al.*, 2025). Mereka menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa bebas untuk berekspresi, mengambil inisiatif, dan bahkan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum secara berlebihan. Rasa aman ini sangat penting untuk mendorong kreativitas dan inovasi, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Interaksi antara kepemimpinan spiritual dengan religiusitas karyawan menciptakan resonansi yang memperkuat dampak keduanya (Mishra & -, 2024). Karyawan dengan religiusitas tinggi akan lebih responsif terhadap kepemimpinan spiritual karena nilai-nilai yang dijunjung pemimpin selaras dengan nilai-nilai yang mereka anut. Darmawan (2021) dalam kajiannya tentang Islamic human capital menekankan bahwa implementasi nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM akan lebih efektif jika karyawan memiliki pemahaman dan komitmen terhadap nilai-nilai tersebut. Ketika pemimpin menunjukkan keteladanan untuk mengamalkan nilai-nilai agama, karyawan religius akan merasa bahwa organisasi adalah tempat yang tepat bagi mereka untuk mengaktualisasikan diri secara utuh. Mereka akan mengembangkan rasa memiliki yang kuat dan loyalitas yang mendalam. Sebaliknya, karyawan dengan religiusitas rendah mungkin tidak terlalu terpengaruh oleh dimensi spiritual kepemimpinan, tetapi tetap dapat merasakan manfaat dari iklim kerja yang adil, hangat, dan suportif yang diciptakan oleh pemimpin spiritual. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual menjadi jembatan yang menghubungkan nilai-nilai personal karyawan dengan budaya organisasi.

Kepemimpinan spiritual juga berinteraksi dengan pengalaman kerja karyawan untuk membentuk kinerja (Anggara & Aulia, 2021). Karyawan berpengalaman yang telah lama berkecimpung dalam dunia kerja mungkin telah mengembangkan rutinitas dan cara kerja yang mapan. Mereka cenderung lebih resisten terhadap perubahan dan mungkin skeptis terhadap pendekatan-pendekatan baru. Darmawan *et al.* (2022) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan menemukan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman dan dihargai akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari karyawan senior. Pemimpin spiritual, dengan pendekatan yang menghargai kontribusi masa lalu karyawan sambil tetap membuka wawasan baru, dapat membantu karyawan berpengalaman untuk melihat makna baru dalam pekerjaan mereka dan merevitalisasi semangat kerja yang mungkin mulai pudar. Pengalaman yang tadinya menjadi sumber stagnasi dapat diubah menjadi kebijaksanaan yang membimbing generasi muda, jika ditempatkan dalam kerangka makna yang tepat. Di sinilah peran pemimpin spiritual sebagai katalis yang mengubah potensi statis menjadi energi dinamis.

Bagi karyawan muda yang masih minim pengalaman, kepemimpinan spiritual memberikan bimbingan dan teladan yang sangat berharga. Mereka belajar tentang aspek teknis pekerjaan, dan juga tentang nilai-nilai, etika, dan makna di balik pekerjaan tersebut (Rahmatika *et al.*, 2022). Rahmawati dan Darmawan (2024) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru menegaskan bahwa keteladanan pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap pembentukan sikap dan perilaku karyawan, terutama mereka yang masih dalam tahap awal karir. Pemimpin spiritual menjadi figur yang menginspirasi dan menjadi model yang ingin ditiru. Karyawan muda yang mendapat bimbingan dari pemimpin spiritual akan tumbuh menjadi pribadi yang kompeten secara teknis, dan juga matang secara spiritual dan etis. Mereka akan membawa nilai-nilai ini sepanjang karir mereka dan selanjutnya menjadi teladan bagi generasi berikutnya, menciptakan siklus kepemimpinan spiritual yang berkelanjutan dalam organisasi.

Kepemimpinan spiritual juga berkontribusi terhadap penciptaan budaya organisasi yang kondusif bagi aktualisasi potensi karyawan (Arneliza *et al.*, 2023). Budaya organisasi yang dibangun di atas nilai-nilai spiritual, seperti kepercayaan, keadilan, kasih sayang, dan pelayanan, akan menjadi wadah yang subur bagi tumbuhnya kinerja unggul. Mardikaningsih *et al.* (2023) dalam kajian mereka tentang wirausaha syariah menekankan bahwa nilai-nilai spiritual relevan untuk kehidupan pribadi, dan untuk praktik bisnis yang berkelanjutan. Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa aman untuk mengambil inisiatif, berbagi ide, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Konflik dikelola secara konstruktif, bukan destruktif. Keberhasilan dirayakan bersama, dan kegagalan dihadapi sebagai pelajaran berharga. Budaya ini menciptakan rasa kebersamaan yang kuat, di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari keluarga besar yang saling mendukung. Rasa kebersamaan ini memenuhi kebutuhan afiliasi manusia dan menjadi sumber motivasi yang sangat kuat.

Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja juga dimediasi oleh peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan spiritual cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah,

kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan komitmen organisasi yang lebih kuat (Anggara & Aulia, 2021). Damayanti dan Darmawan (2025) dalam penelitian mereka tentang komitmen organisasi dan kepuasan kerja menemukan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan: kebutuhan akan makna, kebutuhan akan rasa memiliki, dan kebutuhan akan dihargai. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, karyawan tidak lagi bekerja sekadar untuk memenuhi tuntutan ekonomi, tetapi karena mereka benar-benar menikmati pekerjaan dan merasa bahwa pekerjaan tersebut adalah bagian dari identitas mereka (Anggara & Aulia, 2021). Kinerja yang dihasilkan dari kondisi ini adalah kinerja yang otentik dan berkelanjutan.

Kepemimpinan spiritual juga berperan penting untuk mengelola konflik dan dinamika tim. Dalam setiap organisasi, perbedaan pendapat dan kepentingan pasti muncul (Rahmatika *et al.*, 2022). Pemimpin spiritual, dengan nilai-nilai kasih sayang dan keadilan yang dipegangnya, mampu mengelola konflik dengan cara yang konstruktif. Darmawan dan Marsal (2025) dalam analisis mereka tentang dinamika psikologi tim menekankan pentingnya kepemimpinan yang mampu memfasilitasi kolaborasi di tengah keberagaman. Pemimpin spiritual tidak memihak, tidak menggunakan konflik untuk kepentingan pribadi, dan selalu mengupayakan solusi yang adil bagi semua pihak. Mereka juga mengajarkan karyawan untuk menyelesaikan perbedaan dengan cara yang dewasa dan saling menghormati. Dalam jangka panjang, kemampuan mengelola konflik ini membangun kepercayaan dan kohesi tim yang sangat penting untuk kinerja kolektif. Tim yang solid akan mampu mencapai hasil yang jauh melampaui jumlah kemampuan individual anggotanya.

Implementasi kepemimpinan spiritual dalam organisasi membutuhkan komitmen dan konsistensi yang tinggi dari para pemimpin. Ini bukan sekadar program atau slogan, tetapi gaya hidup yang harus diwujudkan dalam setiap keputusan dan tindakan (Arneliza *et al.*, 2023). Ernawati *et al.* (2022) dalam penelitian mereka tentang budaya organisasi dan kepemimpinan menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sangat tergantung pada konsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan pemimpin. Pemimpin yang tidak konsisten akan kehilangan kredibilitas dan justru menimbulkan sinisme di kalangan karyawan. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan spiritual harus dimulai dari dalam diri pemimpin sendiri, melalui introspeksi, pembelajaran, dan pembiasaan. Pemimpin perlu terus-menerus mengasah kepekaan spiritualnya, memperdalam pemahaman tentang nilai-nilai luhur, dan melatih diri untuk mengamalkannya dalam situasi konkret. Proses ini tidak mudah dan membutuhkan waktu, tetapi hasilnya sepadan.

Kepemimpinan spiritual juga relevan di organisasi modern yang semakin multikultural dan multireligius (Murdiono *et al.*, 2023). Radjawane dan Darmawan (2022) dalam penelitian mereka tentang kepuasan kerja pekerja proyek konstruksi menemukan bahwa kepemimpinan yang adaptif terhadap keragaman latar belakang karyawan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Pemimpin spiritual, dengan fokus pada nilai-nilai universal seperti keadilan, kasih sayang, dan pelayanan, mampu menyatukan karyawan dari berbagai latar belakang

agama dan budaya. Mereka tidak memaksakan satu agama tertentu, tetapi menggali nilai-nilai luhur yang terdapat dalam setiap tradisi spiritual. Pendekatan ini menghindari konflik antarumat beragama di tempat kerja dan justru menciptakan ruang bagi dialog dan saling pengertian. Dalam jangka panjang, ini membangun toleransi dan kerukunan yang menjadi modal sosial berharga bagi organisasi. Sinergi antara kepemimpinan spiritual, religiusitas karyawan, dan pengalaman kerja menciptakan fondasi yang kokoh bagi kinerja SDM yang unggul dan berkelanjutan (Pangestu & Mastika, 2025). Kepemimpinan spiritual menyediakan lingkungan yang memungkinkan nilai-nilai religius karyawan teraktualisasi dan pengalaman kerja termanfaatkan secara optimal. Religiusitas memberikan motivasi internal dan kompas moral yang memandu perilaku. Pengalaman kerja memberikan kompetensi teknis dan kebijaksanaan praktis. Mardikaningsih dan Darmawan (2012) dalam studi mereka tentang karakteristik individu dan kepemimpinan menegaskan bahwa kinerja optimal lahir dari interaksi harmonis antara faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi. Ketika ketiga elemen ini bekerja dalam harmoni, tercipta organisasi yang produktif secara ekonomi, dan bermartabat secara moral dan spiritual. Organisasi seperti ini akan mampu bertahan dalam badai perubahan dan terus berkembang melampaui zamannya, karena fondasinya tidak dibangun di atas pasir kepentingan sesaat, tetapi di atas batu nilai-nilai abadi.

Penutup

Kinerja sumber daya manusia merupakan produk dari interaksi sinergis antara pengalaman kerja sebagai aspek kuantitatif, religiusitas sebagai aspek personal, dan kepemimpinan spiritual sebagai aspek struktural. Pengalaman kerja memberikan fondasi pengetahuan, keterampilan, dan kebijaksanaan praktis yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dengan kompeten dan efisien. Religiusitas menyediakan motivasi internal, kompas moral, dan kerangka makna yang membuat karyawan bekerja dengan integritas, dedikasi, dan etos kerja tinggi. Kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan nilai-nilai religius teraktualisasi dan pengalaman kerja termanfaatkan secara optimal, melalui penciptaan makna, rasa memiliki, dan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai luhur. Ketiga faktor ini saling memperkuat dan bersama-sama membentuk ekosistem yang kondusif bagi tumbuhnya kinerja unggul dan berkelanjutan. Karyawan berpengalaman dengan religiusitas tinggi yang dipimpin oleh pemimpin spiritual akan mencapai tingkat kinerja yang jauh melampaui jika masing-masing faktor bekerja sendiri-sendiri.

Temuan kajian ini mengandung implikasi teoretis dan praktis. Secara teoretis, hasil analisis memperkuat pandangan bahwa kinerja SDM tidak dapat dipahami secara linear sebagai akibat langsung dari satu faktor, melainkan sebagai produk interaksi kompleks antara dimensi kuantitatif, personal-spiritual, dan struktural. Pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan aspek teknis, nilai, dan kepemimpinan terbukti lebih relevan untuk memahami determinan kinerja dalam organisasi modern. Secara praktis, bagi praktisi manajemen SDM, implikasi utamanya adalah perlunya merancang sistem rekrutmen, pengembangan, dan penilaian kinerja yang berfokus pada kompetensi teknis, dan mempertimbangkan nilai-nilai spiritual calon karyawan. Bagi pimpinan organisasi, diperlukan pengembangan gaya

kepemimpinan yang menyentuh dimensi spiritual karyawan, melalui keteladanan, penciptaan makna, dan pembangunan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai luhur. Bagi karyawan individu, hasil kajian menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam pengalaman kerja untuk mencapai kinerja yang bermakna dan berkelanjutan.

Organisasi hendaknya mengembangkan sistem rekrutmen yang menguji kompetensi teknis, dan menggali nilai-nilai spiritual dan komitmen religius calon karyawan melalui wawancara berbasis nilai dan asesmen psikologis. Program pelatihan dan pengembangan SDM perlu dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, dan memperkuat internalisasi nilai-nilai luhur dan pemahaman tentang makna pekerjaan. Pimpinan organisasi perlu secara sadar mengembangkan kapasitas kepemimpinan spiritual melalui pelatihan, pendampingan, dan refleksi diri, serta diukur dalam sistem penilaian kinerja pimpinan. Sistem penghargaan yang mengapresiasi pencapaian kuantitatif, serta integritas, keteladanan, dan kontribusi terhadap pengembangan nilai-nilai organisasi. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji secara empiris model interaksi antarvariabel yang telah dikaji dalam studi pustaka ini melalui pendekatan kuantitatif dengan survei skala luas atau studi kasus di berbagai tipe organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, F. S. A., & Aulia, A. (2021). How spiritual leadership and organizational culture influence employee performance. *Journal of Multimedia*, 20(2), 175–184. <https://doi.org/10.28932/JMM.V20I2.2939>
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang pengalaman kerja, komitmen kerja, dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih & Y. R. Al Hakim. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Arneliza, Sutadi, R., Wardani, P., Sari, E. A., & Yuliani, Y. (2023). The Influence of Workplace Spirituality on Employee Performance. *Journal of Psychology & Behavioral Studies*. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2023.3.2.7>
- Arneliza, Sutadi, R., Wardani, P., Sari, E. A., & Yuliani, Y. (2023). The Influence of Workplace Spirituality on Employee Performance. *Journal of Psychology & Behavioral Studies*. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2023.3.2.7>
- Budiarto, B. W., Wulandari, Karyadi, S., Judijanto, L., & Febrian, W. D. (2024). Analysis Of The Influence Of Spiritual Capital, Motivation And Work Competencies On Performance Of Human Resource In Smes Sector. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1906>
- Damayanti, F., & Darmawan, D. (2025). The influence of organizational commitment and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan*, 3(1), 97-111.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Efikasi Diri, dan Kompetensi Diri terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja melalui Keterlibatan Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(3), 229-236.
- Darmawan, D. (2021). Implemented shariah value for recruitment, training, and human resources development system. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 215-220.
- Darmawan, D. (2021). Islamic human capital implementation as effective framework in Islamic human capital management. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 239-244.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Darmawan, D. (2026). Human resource risk management and HR governance as predictors of organizational justice in Islamic banking institutions. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 66-80.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi tentang peran kualitas kehidupan kerja, kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025). A critical analysis of the dynamics of team psychology, organizational culture, member composition, leadership and

- collaboration in improving work group performance. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1-6.
- Darmawan, D., Hardyansah, R., Marsal, A. P., & Da Silva, E. B. (2024). Change Management and Legal Compliance in Modern Organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 11-16.
- Darmawan, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). Leadership and employee welfare in improving organizational productivity. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 173-176.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Retnowati, E., Masithoh, N., & Ernawati, E. (2023). Dinamika manajemen konflik di lingkungan kerja. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(4), 147-158.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D., Retnowati, E., Halizah, S. N., Issalillah, F., Khayru, R. K., Hardyansah, R., & Putra, A. R. (2023). Studi tentang pengaruh keunggulan kompetitif dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan. *Journal of Management and Economics Research*, 1(3), 77-85.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87–100.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fahrullah, A., Anwar, Moch. K., Suryaningsih, S. A., Fahmi, M. F., Masrizal, M., & Noh, M. S. M. (2024). Religiousity, location, and islamic work performance: the connection between indonesian and malaysian employees. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 34(2), 240–251. <https://doi.org/10.20473/jeba.v34i22024.240-251>
- Fanggidae, R. E., Kurniawati, M., & Bahweres, H. (2020). The Effect of Workplace Spirituality and Employee Performance (Perspective of Islamic Work Ethics Case Study on BTPN Syariah, Kupang). 234–239. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200522.045>
- Febriansyah, H. (2019). How does the religion influence the employee engagement in indonesian context. 10(2), 221–233. <https://doi.org/10.18196/MB.10180>
- Firdaus, R. M. (2023). Effect of work experience and employee competence in the administrative field of employee performance in general secretariat of malang city. <https://doi.org/10.59971/necent.v1i1.5>
- Firman, F. (2023). The role of religiosity in strengthening resilience, work involvement, and worker performance in Jombang Regency, East Java Indonesia. *Technium Social Sciences Journal*, 45, 353–371. <https://doi.org/10.47577/tssj.v45i1.9230>

- Gardi, B., & Darmawan, D. (2024). Supply Chain Management Optimization with IoT and Blockchain Technology to Increase Efficiency and Transparency. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 31-36.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing situational leadership to improve team performance in multicultural organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). *Research methodology*. SBPD Publications.
- Halizah, S. N., Nuraini, R., Issalillah, F., Darmawan, D., & Khayru, R. K. (2023). Upaya mengoptimalkan kinerja karyawan melalui peran kecerdasan emosional dan manajemen stres. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 68-75.
- Hardyansah, R., J. Jahroni, D. Darmawan, S. Arifin, & D. S. Negara. (2023). Student Interest in Becoming Customers of Islamic Banks in Terms of Religiosity and Product Knowledge. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(1), 5-10.
- Hariani, M., Issalillah, F., Darmawan, D., & Djazilan, M. S. (2022). Hubungan kerja yang efektif: Eksplorasi dampak identifikasi, kepercayaan, dan keadilan organisasi terhadap komitmen tenaga kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 42-54.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational Leadership, Student Participation, and Campus Digital Communication: A Systematic Review of Green Management Implementation in Higher Education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2024). The Moderating Role of Psychological Well-Being on The Relationship Between Compensation and Employee Performance. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 3010-3018.
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93-113.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Mahfud, I. (2023). The role of spiritual leadership in improving employee performance. *Priviet Social Sciences Journal*. <https://doi.org/10.55942/pssj.v3i11.256>
- Mahfud, I. (2023). The role of spiritual leadership in improving employee performance. *Priviet Social Sciences Journal*. <https://doi.org/10.55942/pssj.v3i11.256>
- Mardalis, A., Sari, P. N. I., & Minhayati, S. (2019). Religiosity and Its Effect on Employee's Perfomance. 71–75. <https://doi.org/10.2991/AICOSH-19.2019.14>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya

- organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Determinan keterlibatan kerja: Peran dari penilaian kinerja, perilaku kepemimpinan dan perilaku inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Rahmah, K., & Masnawati, E. (2022). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 17-26.
- Mardikaningsih, R., Halizah, S. N., Darmawan, D., Hardyansah, R., & Negara, D. S. (2023). Sharia entrepreneurs and business challenges amid technological advancement. In *Proceedings*.
- Mardikaningsih, R., Halizah, S. N., Nuraini, R., Darmawan, D., & Hardyansah, R. (2024). Manajemen Risiko Pada Penerapan Manajemen Rantai Pasokan Global: Kajian Terhadap Pendekatan Strategis Untuk Mengidentifikasi, Mengevaluasi, dan Mengelola Risiko. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(2), 1-15.
- Matos, J. F., Piedade, J., Freitas, A., Pedro, N., Dorotea, N., Pedro, A., & Galego, C. (2023). Teaching and learning research methodologies in education: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 173.
- Mishra, S. S. D. S., & -, A. T. (2024). Spirituality in Human Resource Management & Recruitment. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.23756>
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Muhdor, I., Sumarsono, T. G., & Sunardi, S. (2024). An Examination of the Impact of Spiritual Leadership and Work Motivation on Employee Performance As Measured by Job Satisfaction at the Bahrul Maghfirah Cinta Indonesia Foundation in Malang. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 07(09). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i09-44>
- Muhdor, I., Sumarsono, T. G., & Sunardi, S. (2024). An Examination of the Impact of Spiritual Leadership and Work Motivation on Employee Performance As Measured by Job Satisfaction at the Bahrul Maghfirah Cinta Indonesia Foundation in Malang. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 07(09). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i09-44>
- Murdiono, J., Suparno, & Jakarta, U. N. (2023). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior as Factors Influencing Employee Performance: A Literature Review. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i10.6953>
- Musyafak, M., & Darmawan, D. (2025, October). Realizing Just Sustainability through Public Policies Responsive to Social Inequalities. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Neogi, R., & Raj, K. (2023). Spirituality: A Path Towards Sustainable Human Resource Planning. <https://doi.org/10.24052/bmr/v14nu02/art-23>

- Nuha, U. (2023). Human Resource Development Based on Spirituality in Islamic Financial Institutions. *Falasifa: Jurnal Studi Keislaman*, 14(1), 70–75. <https://doi.org/10.62097/falasifa.v14i1.1664>
- Pangestu, R. R., & Mastika, I. K. (2025). Implementation of Spiritual Leadership Style in an Effort to Improve Employee Performance: (A Case Study of RM. Pangestu Special Lalapan Jember). *E-Sospol. Electronical Journal of Social and Political Sciences*, 12(1), 217–226. <https://doi.org/10.19184/e-sospol.v12i1.53731>
- Pudiastuti, E. T., & Nugroho, S. H. (2021). Strategies for improving the performance of human resources through an organizational work productivity. 12(01), 98–105. <https://doi.org/10.37875/ASRO.V12I01.386>
- Radjawane, L. E., & Darmawan, D. (2022). Construction project worker satisfaction reviewing from the role of the work environment and leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36-40.
- Rahmatika, A. N., Maarif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. (2024). Research on the relationship between work motivation, school principal leadership, and teacher performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Robbie, R., & Sayyaf, R. T. F. (2022). Impact of Religiosity, Work-related Stress on Job Performance and Workload as Moderating Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 6(2), 156–164. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.43319>
- Rosdiana, W., & Noviana, N. (2024). The impact of human resources competency and spiritual intelligence on the performance of teachers. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 19(3), 301–308. <https://doi.org/10.18844/cjes.v19i3.6981>
- Rosyid, B., Agustina, T. S., & Sridadi, A. R. (2024). Organizational Commitment and Workplace Spirituality as Moderation of Organization Citizenship Behavior (OCB) and Spiritual on Employee Performance on SDG. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(2), e01805–e01805. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v4.n02.pe01805>
- Safika, S., & Mardikaningsih, R. (2025). Pengaruh Kepercayaan Dan Religiusitas Terhadap Keputusan Sedekah Online. *Currency (Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)*, 3(2), 442-467.
- Salahuddin, M., & Amini, T. H. (2022). Employee Performance and its Relation to Education, Work Experience, Personality, and Work Environment: Empirical Evident From Bank Madina Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6396>
- Septiani, D., Isfianadewi, D., Prima, A., & Udji, A. (2024). Spirituality Sustainability Leadership on Human Resource Performance in Islamic Perspective: A Literature Review. *Technical and Vocational Education and Training*, 247–257. https://doi.org/10.1007/978-981-99-7798-7_21

- Sholichah, L. F., & Mardikaningsih, R. (2025). Pengaruh Citra Destinasi Dan Religiusitas Terhadap Minat Berkunjung Wisata Halal. *Currency (Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)*, 3(2), 495-519.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551-558.
- Srijani, N., Aisyah, S., Wiranata, R., Hariani, L. S., & Kadeni, K. (2023). Employee Performance in Bank Syariah Indonesia (BSI) Reviewed from Spiritual Intelligence. <https://doi.org/10.18421/sar63-05>
- Srijani, N., Aisyah, S., Wiranata, R., Hariani, L. S., & Kadeni, K. (2023). Employee Performance in Bank Syariah Indonesia (BSI) Reviewed from Spiritual Intelligence. <https://doi.org/10.18421/sar63-05>
- Sulaksono, S. & R. Mardikaningsih. (2021). Studi Tentang Kedisiplinan dan Pengembangan Karir yang Membentuk Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 149-158.
- Sutadi, R., Anwar, A., & Wahyuningsih, H. P. (2024). The Influence of Workplace Spirituality on the Performance of Health Workers and Employees at Annisa Hospital Cikarang, Indonesia. *Journal of Psychology & Behavioral Studies*. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2024.1.3>
- Sutadi, R., Anwar, A., & Wahyuningsih, H. P. (2024). The Influence of Workplace Spirituality on the Performance of Health Workers and Employees at Annisa Hospital Cikarang, Indonesia. *Journal of Psychology & Behavioral Studies*. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2024.1.3>
- Utama, I. G. B. R., Laksmi, A. A. R. S., & Novela, I. (2024). Literature Review: The Effects of Religiosity, Organizational Commitment, and Performance at the National Amil Zakat Agency (Baznas). *The Eastasouth Management and Business*, 2(02), 209–221. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i02.198>
- Walliman, N. (2021). *Research methods: The basics* (3rd ed.). Routledge.
- Wuntu, C. N., & Moge, T. (2023). The impact of human resources training in improving organizational performance. *ENGGANG*, 3(1), 247–253. <https://doi.org/10.37304/enggang.v3i1.8779>