

Islamic Values and Javanese Culture as Determinants of Employee Performance: The Mediating Effect of Employee Happiness

Amilatul Khoiriyyah

Institut Agama Islam Al-Fatimah Bojonegoro, Indonesia

amilatulkhoiriyyah@iai-alfatimah.ac.id

Nanang Setiawan

Institut Agama Islam Al-Fatimah Bojonegoro, Indonesia

nanang.setiawan@iai-alfatimah.ac.id

Abstract: *Islamic values and culture have the potential to enhance employee performance; however, the literature presents inconsistent results and ongoing debates. This study aims to examine how employee happiness mediates the relationship between Islamic values, Javanese culture, and employee performance. The methodology employed in this research is quantitative, with data collected through questionnaires distributed to employees of multinational companies in East Java. A total of 125 respondents participated in this study. The findings indicate that employee happiness significantly mediates the relationship between Islamic values, Javanese culture, and employee performance, where the influence of Islamic values and Javanese culture on performance becomes stronger in the context of happy employees. This research contributes to a deeper understanding of the role of employee happiness in influencing the dynamics between Islamic values, Javanese culture, and employee performance. These findings can serve as a foundation for multinational companies to develop management strategies that are more sensitive to Islamic values and local culture to enhance company performance.*

Keywords: *Islamic values, Javanese culture, Employee performance, Employee happiness*

PENDAHULUAN

Penelitian tentang spiritualitas di lingkungan kerja telah mendapatkan perhatian yang signifikan dari kalangan akademisi di bidang manajemen dan organisasi dalam beberapa tahun terakhir¹. Hasil studi menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memberikan

¹ Michael Sony and Nandakumar Mekoth, "The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Job Performance," *International Journal of Process Management and Benchmarking* 9, no. 1 (2019): 27–46, <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2019.097819>; Sandra Leonara Obregon et al., "Religiosity,



dampak positif yang nyata pada sejumlah faktor penting, termasuk kebahagiaan karyawan², kepuasan kerja³, serta komitmen terhadap organisasi⁴. Karyawan yang merasakan hubungan yang kuat dengan nilai-nilai spiritual cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, merasakan kepuasan yang lebih mendalam, serta mampu membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan-rekannya. Hal ini pada gilirannya menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif⁵. Spiritualitas juga berperan penting sebagai mekanisme untuk membantu individu mengatasi stres yang mungkin timbul dari tuntutan pekerjaan, sambil juga memberikan makna dan tujuan yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka, yang dapat mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional yang sehat⁶.

Meskipun demikian, penelitian yang lebih mendalam mengenai spiritualitas dalam konteks agama, khususnya agama Islam, masih terbilang terbatas. Islam sebagai agama yang mengajarkan nilai-nilai kebaikan dan memberikan manfaat untuk seluruh alam (rahmatan lil ‘alamin)⁷ menyediakan panduan hidup yang komprehensif dan inklusif serta menawarkan solusi efektif dalam menghadapi berbagai tantangan di dunia kerja⁸. Konsep spiritualitas Islam memperkenalkan pendekatan baru yang memperluas pemahaman spiritualitas dengan landasan ajaran agama⁹. Spiritualitas Islam menghadirkan sebuah keyakinan dari seorang Muslim dalam bekerja yang merasa terhubung secara spiritual dengan pekerjaannya dan menjadikannya lebih termotivasi dalam bekerja yang akan berdampak pada peningkatan well-being karyawan dan kinerja organisasi¹⁰. Sebagaimana dalam Al-Qur’an surat Al-Jumu’ah (62:10), Islam mengajarkan bahwa setelah menunaikan

Spirituality and Work: A Systematic Literature Review and Research Directions,” *Journal of Business Ethics* 179, no. 2 (2022): 573–95, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>.

² Mehmet Asutay, Greget Kalla Buana, and Alija Avdukic, “The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact,” *Journal of Business Ethics* 181, no. 4 (2022): 913–32, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>.

³ Raj Maham, Omar Khalid Bhatti, and Ali Osman Öztürk, “Impact of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Employee Happiness with Perceived Organizational Justice as a Mediator,” *Cogent Business and Management* 7, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1788875>.

⁴ I Ketut Setia Sapta et al., “Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality,” *Cogent Business & Management* 8, no. 1 (2021): 1966865, <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>.

⁵ Muhammad Sabbir Rahman et al., “Mediating Effect of Employee’s Commitment on Workplace Spirituality and Executive’s Sales Performance: An Empirical Investigation,” *Journal of Islamic Marketing* 10, no. 4 (2019): 1057–73, <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2018-0024>.

⁶ Nidhi Sharma and Reetesh K Singh, “Workplace Spirituality and Organizational Effectiveness: Exploration of Relationship and Moderators,” *Journal of Management, Spirituality & Religion* 18, no. 1 (2021): 15–34, <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1829011>.

⁷ Abdulloh Safiq, M Miftakhul Huda, and Abdul Khamid, “The Universal Value of Islam as Rahmatan Lil’Alamin,” *Indonesian Journal of Islamic Religion and Culture* 1, no. 1 (2024): 9–20.

⁸ Wiwiek Rabiatus Adawiyah and Bambang Agus Pramuka, “Scaling the Notion of Islamic Spirituality in the Workplace,” *Journal of Management Development* 36, no. 7 (2017): 877–98, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153>.

⁹ Achmad Sani and Vivin Maharani Ekowati, “Spirituality to Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective: Mediating Role of Spirituality at Work and Organizational Commitment,” *Journal of Islamic Marketing* 13, no. 12 (2022): 2672–94, <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2020-0211>.

¹⁰ Maham, Bhatti, and Öztürk, “Impact of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Employee Happiness with Perceived Organizational Justice as a Mediator.”



sholat, umat Islam diminta untuk bertebaran di muka bumi untuk mencari karunia Allah dan dengan mengingat Allah sebanyak-banyaknya menjadikan manusia yang beruntung. Ayat ini menyelaraskan spiritualitas Islam dengan motivasi bekerja secara profesional.

Penelitian ini ditujukan untuk menguji hubungan antara spiritualitas Islam dengan kinerja karyawan, menyediakan bukti empiris bahwa seorang karyawan dengan berpedoman kepada spiritualitas Islam yang bekerja atas dasar keridhoan Allah akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menguji secara empiris atas *Spiritual Leadership Theory*¹¹ yang menyatakan bahwa spiritualitas dapat menciptakan kehidupan kerja yang bermakna bagi karyawan dan memotivasi tercapainya kinerja tinggi melalui nilai-nilai spiritual. Penelitian ini melanjutkan studi sebelumnya tentang spiritualitas Islam dalam konteks pekerjaan.¹² menguji pengaruh spiritualitas Islam terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan hasil positif dan signifikan.¹³ menguji spiritualitas Islam terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kebahagiaan karyawan dan menemukan bahwa nilai-nilai spiritual Islam, seperti kesadaran akan tanggung jawab sosial Islam (*Islamic social responsibility*) dan keadilan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan harmonis dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

¹⁴ menunjukkan hasil yang berbeda, di mana hubungan antara spiritualitas dan kinerja karyawan tidak selalu signifikan. Hasil studinya menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh yang bervariasi tergantung pada latar belakang budaya karyawan. Dalam konteks organisasi yang lebih berorientasi pada hasil, faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik dan dukungan manajerial lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan dengan spiritualitas. Hasil studi¹⁵ juga mengungkapkan bahwa ketika tempat kerja lebih fleksibel dan inklusif terhadap praktik keagamaan, dapat mendorong motivasi dan kinerja yang lebih baik dari karyawan Muslim. Sebaliknya, pengaturan kerja yang membatasi praktik agama secara selektif berpotensi menciptakan ketidaksetaraan agama dan menurunkan tingkat motivasi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi praktik agama dalam lingkungan kerja yang sekuler tidak selalu dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama dalam konteks karyawan Muslim yang menghadapi regulasi ketat terkait praktik agama mereka.

Hasil penelitian terkait hubungan antara spiritualitas Islam dan kinerja karyawan yang masih belum konsisten membutuhkan pengujian lebih lanjut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Penelitian ini menawarkan konsep employee happiness sebagai mediator dalam hubungan tersebut, dengan menindaklanjuti temuan¹⁶, yang menyatakan bahwa melalui kebahagiaan karyawan, pengaruh spiritualitas Islam terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat menjadi lebih signifikan. Karyawan yang memiliki spiritualitas Islam cenderung merasakan kebahagiaan dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, penelitian ini juga mencoba

¹¹ Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.

¹² Asutay et al. (2022)

¹³ Maham et al. (2020)

¹⁴ Iqbal et al. (2021)

¹⁵ Van Laer & Essers (2024)

¹⁶ Maham et al. (2020)



untuk menguji lebih lanjut organizational culture sebagai moderator untuk melihat apakah budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara spiritualitas Islam dan kinerja karyawan. Pendekatan ini mengikuti studi yang dilakukan oleh ¹⁷ yang menemukan bahwa latar belakang budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi bagaimana spiritualitas Islam diintegrasikan di tempat kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh spiritualitas Islam terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi employee happiness, serta mengeksplorasi peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara spiritualitas Islam dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survey melalui pengambilan kuesioner kepada 300 karyawan Muslim yang bekerja di perusahaan multinasional di Indonesia. Pemilihan responden dengan mempertimbangkan konteks karyawan Muslim di perusahaan multinasional dengan variasi budaya yang lebih kompleks. Indonesia dipilih sebagai lokasi penelitian dikarenakan merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar dengan pemahaman terhadap aspek spiritualitas Islam dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana nilai-nilai agama mempengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja. Penelitian ini berkontribusi memperluas *Spiritual Leadership Theory* ¹⁸ dalam konteks spiritualitas Islam dan kinerja karyawan, serta menunjukkan bagaimana nilai-nilai spiritual Islam dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara praktis, temuan ini memberikan wawasan bagi perusahaan tentang pentingnya mengintegrasikan spiritualitas Islam dalam lingkungan kerja mereka, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Spiritual Leadership Theory

Spiritual Leadership Theory, sebuah teori yang dikembangkan oleh ¹⁹ sebagai sebuah pendekatan kepemimpinan yang menggabungkan unsur spiritualitas dengan kepemimpinan tradisional. Spiritual Leadership Theory bertujuan untuk menciptakan kehidupan kerja yang bermakna dan memotivasi kinerja tinggi melalui nilai-nilai spiritual yang berfokus pada altruistic love (cinta altruistik), vision (visi), dan hope/faith (harapan/iman) ²⁰. Teori ini menjelaskan tentang sebuah keyakinan dari seorang karyawan yang merasa terhubung secara spiritual dengan pekerjaannya akan menjadikannya lebih termotivasi dalam bekerja yang akan berdampak pada peningkatan well-being karyawan dan kinerja organisasi ²¹.

²² menjelaskan bahwa Spiritual Leadership Theory memiliki dua aspek penting yang menjadi dasar bagi terciptanya kepemimpinan yang efektif dan bermakna. Pertama,

¹⁷ Iqbal et al. (2021)

¹⁸ Fry, “Toward a Theory of Spiritual Leadership.”

¹⁹ Louis W. Fry (2003)

²⁰ Fry.

²¹ Riane Johnly Pio, “The Mediation Effect of Quality of Worklife and Job Satisfaction in the Relationship between Spiritual Leadership to Employee Performance,” *International Journal of Law and Management* 64, no. 1 (2022): 1–17, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>.

²² Fry (2003)



penciptaan visi yang kuat dan jelas. Pemimpin spiritual harus mampu menyusun visi yang tidak hanya mengarahkan organisasi menuju tujuan yang spesifik, tetapi juga memberikan rasa makna yang lebih dalam kepada setiap individu di dalamnya. Kedua, penguatan budaya organisasi. Fry menekankan bahwa pemimpin spiritual harus membangun rasa keanggotaan yang kuat di antara anggota tim dan dirinya sendiri. Hal ini berarti menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan rasa saling pengertian, kepedulian, dan cinta altruistik. Ketika budaya organisasi dijiwai oleh nilai-nilai spiritual, setiap individu di dalam organisasi akan merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja serta pemimpin mereka.

Spiritualitas Islam dan Kinerja Karyawan

²³ menganalisis pengaruh spiritualitas Islam di tempat kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior in Islamic Perspective* (OCBIP) dimana spiritualitas dan komitmen organisasi menjadi mediator dan pengaruh OCBIP terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 217 karyawan BRI Syariah Malang dan menemukan bahwa spiritualitas Islam tidak berpengaruh langsung terhadap OCBIP, spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara spiritualitas Islam dan OCBIP, sedangkan OCBIP berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

²⁴ menguji pengaruh spiritualitas Islam terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 1000 karyawan Muslim dari berbagai sektor ekonomi di Indonesia dengan hasil spiritualitas Islam berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

²⁵ mengeksplorasi kecerdasan spiritual Islam dan pengaruhnya terhadap kondisi afektif negatif, keadilan organisasi, dan kinerja sumber daya manusia dengan hasil menunjukkan adanya pengaruh kecerdasan spiritual Islam terhadap kondisi afektif negatif, keadilan organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. ²⁶ menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di Pakistan. Penelitian ini menyoroti pentingnya nilai-nilai spiritual dalam memperkuat komitmen karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. ²⁷ juga menyimpulkan bahwa spiritualitas memengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat spiritualitas lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi serta rekan-rekan kerja mereka.

Berdasarkan literatur di atas, penelitian ini mengembangkan hipotesis berikut:

H1. Islamic spirituality berpengaruh positif terhadap employee performance Spiritualitas Islam, Kebahagiaan Karyawan dan Kinerja Karyawan

²³ Sani & Ekowati (2020)

²⁴ Asutay et al. (2022)

²⁵ Anwar et al. (2021)

²⁶ Pradhan & Jena (2015)

²⁷ Sony & Mekoth (2019)



²⁸ dalam studinya menggunakan data survei terhadap 500 karyawan di sektor perbankan Pakistan menemukan bahwa bahwa Islamic spirituality berdampak pada kebahagiaan karyawan dan persepsi keadilan organisasi sebagai mediator. ²⁹ menguji hubungan antara employee happiness dan produktivitas karyawan melalui studi yang menghubungkan data administratif yang sangat rinci mengenai perilaku dan kinerja seluruh pekerja telesales di sebuah perusahaan telekomunikasi besar dengan laporan survei kebahagiaan karyawan yang dikumpulkan setiap minggu untuk memberikan uji kuasi-eksperimental mengenai pengaruh kebahagiaan terhadap produktivitas. Studi ini menemukan bukti adanya dampak positif kebahagiaan terhadap kinerja penjualan, yang didorong oleh perubahan produktivitas tenaga kerja.

³⁰ mengukur pengaruh kebahagiaan karyawan terhadap kinerja organisasi melalui desain panel penuh dua gelombang dan memberikan bukti bahwa kebahagiaan karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. ³¹ mengungkapkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap kebahagiaan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Penelitian ini menekankan bahwa karyawan yang terhubung dengan nilai-nilai spiritual lebih mungkin merasa puas dan bahagia, sehingga mampu memberikan performa yang lebih baik. ³² menemukan bahwa kebahagiaan karyawan berperan sebagai mediator penting antara spiritualitas dan kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Berdasarkan literatur di atas, penelitian ini mengembangkan hipotesis berikut:

H2. Employee happiness memediasi hubungan antara Islamic spirituality dan employee performance Spiritualitas Islam, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan³³ mengungkapkan bahwa mengintegrasikan spiritualitas dalam lingkungan kerja yang didukung oleh budaya organisasi yang sesuai dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa saat organisasi menerapkan nilai-nilai spiritual yang sejalan dengan budaya mereka, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik. ³⁴ juga menyoroti pentingnya sinergi antara spiritualitas dan budaya organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang produktif. Mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam organisasi yang menekankan nilai-nilai spiritual tidak hanya merasa lebih puas, tetapi juga menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan literatur di atas, penelitian ini mengembangkan hipotesis berikut:

H3. Organizational culture memoderasi hubungan antara Islamic spirituality dan employee performance

²⁸ Maham et al. (2020)

²⁹ Bellet et al. (2024)

³⁰ Thompson & Bruk-Lee (2021)

³¹ Hassan et al. (2016)

³² Jena (2022)

³³ Aftab et al. (2023)

³⁴ Sapta et al. (2021)



METODE PENELITIAN

Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Muslim yang bekerja di perusahaan multinasional di Indonesia. Total 300 responden ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Peneliti mengirimkan surat ijin penelitian kepada Pimpinan Perusahaan yang menjadi sampel penelitian. Penulis meminta data alamat email semua karyawan Muslim sebagai sarana dalam pengiriman link kuesioner kepada responden. Metode pengumpulan data melalui email ini untuk memastikan bahwa responden yang mengisi kuesioner benar-benar diisi oleh responden (pimpinan cabang) sesuai dengan yang direncanakan dalam penelitian, dan email bersifat pribadi sehingga memiliki tingkat validitas yang tinggi, kecil kemungkinan kuesioner akan diisi oleh orang lain selain responden ³⁵.

Peneliti merancang daftar pertanyaan kuesioner melalui platform Google Forms yang mencakup semua pertanyaan yang relevan dengan penelitian, setelah sebelumnya sudah dilakukan uji coba (pilot test) kepada 30 responden awal. Prosedur pilot test penting dilakukan untuk memastikan validitas kuesioner bahwa pertanyaan dapat dipahami dengan jelas dan tidak ada masalah teknis dalam pengisian formulir ³⁶. Penggunaan Google Forms sebagai media pengumpulan data kuesioner dilakukan dengan pertimbangan kemudahan pengisian responden, pengumpulan data secara real-time sehingga memudahkan dalam pengumpulan dan analisa data, keamanan dan kerahasiaan data, dan biaya yang efisien ³⁷.

Penelitian ini memiliki empat jenis variabel yaitu variabel independen, dependen, mediasi, dan moderasi. IS sebagai variabel independen, EP sebagai variabel dependen, EH sebagai variabel mediasi, dan OC sebagai variabel moderasi. Pengukuran variabel menggunakan indikator pertanyaan survei yang masing-masing indikatornya memiliki enam pertanyaan per variabel. Pertanyaan survei atas variabel IS (IS1-IS6) diadopsi dari ³⁸ yang mengukur IS berupa praktik ibadah, niat ikhlas, kepatuhan dalam agama, muamalah yang benar, kebahagiaan dalam saling membantu, dan bekerja sebagai ibadah. Variabel EH (EH1-EH6) diadopsi dari ³⁹ yang mengukur EH berupa kepuasan kerja, hubungan sosial, keseimbangan kerja-hidup, pengakuan dan apresiasi, kesempatan untuk berkembang, dan komitmen terhadap perusahaan. Variabel OC (OC1-OC6) diadopsi dari ⁴⁰ yang mengukur OC berupa orientasi pada hasil, kepemimpinan agresif, gaya manajemen yang kompetitif, pencapaian target perusahaan, kemenangan sebagai indikator kesuksesan. Terakhir, variabel EP (EP1-EP6) diadopsi dari ⁴¹ yang mengukur EP berupa produktivitas

³⁵ H M Jogyanto, *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias, Dan Meningkatkan Respon*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Edisi ke-2 (Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM, 2014).

³⁶ Jogyanto.

³⁷ Vasantha Raju and N.S. Harinarayana, "Online Survey Tools: A Case Study of Google Forms," in *National Conference on Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering, GSSS-IETW, Mysore*, 2016.

³⁸ Asutay et al. (2022)

³⁹ Thompson & Bruk-Lee (2021)

⁴⁰ Kim & Jung (2022)

⁴¹ Kim & Jung (2022)



kerja, kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap deadline, kemampuan bekerja dalam tim, kreativitas dan inovasi, dan kepuasan pelanggan.

Kuesioner dibagi menjadi dua bagian utama: bagian A dan B. Bagian A terdiri dari pertanyaan profil diri dan pekerjaan responden (jenis kelamin, usia, pendidikan, department, dan lama bekerja); Bagian B terdiri atas pertanyaan inti yang mengukur variabel penelitian. Kuesioner dibuat dalam skala Likert pada rentang 1 sampai 6 dengan ketentuan angka 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan angka 6 menunjukkan “sangat setuju”. Pertimbangan memilih skala Likert 1–6 adalah untuk menghindari bias nilai tengah.⁴² menyatakan jika terdapat nilai tengah, responden cenderung memilih nilai tengah karena faktor seperti keraguan atau kurang memahami pernyataan tersebut, akibatnya skor bisa menjadi bias jika banyak responden yang memilih nilai tengah.

HASIL DAN DISKUSI

Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden dalam penelitian ini dengan total 300 karyawan Muslim yang bekerja pada perusahaan multinasional di Indonesia. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (sebanyak 263 orang atau 87,7% dari total responden). Usia responden didominasi rentang usia 41-50 tahun (sebanyak 138 orang atau 46,0% dari total responden). Background pendidikan mayoritas responden adalah sarjana (sebanyak 232 orang atau 77,3% dari total responden). Responden berasal dari tiga departemen utama, yaitu produksi (40,3%), pemasaran (33,7%), dan keuangan (26,0%). Berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama lebih dari 11 tahun (sebanyak 273 orang atau 91,0% dari total responden).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Description	Item	Frequency	%
Gender	Male	263	87,7
	Female	37	12,3
Age	30 and below	6	2,0
	31-40	69	23,0
	41-50	138	46,0
	51 and above	87	29,0
	Senior high school and below	35	11,7
Education	Bachelor	232	77,3
	Masters and above	33	11,0
	Marketing	101	33,7
Department	Finance	78	26,0
	Production	121	40,3
	1 and below	5	1,7
Years of Working	2-5	5	1,7
	5-10	17	5,7
	11 and above	273	91,0

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Kriteria yang digunakan adalah Cronbach’s Alpha (CA), Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE). CA dan CR dikatakan baik jika memiliki nilai di atas 0,70, dan AVE dikatakan baik jika memiliki nilai di atas 0,50⁴³. Hasil uji menunjukkan bahwa semua

⁴² Kulas & Stachowski (2009)

⁴³ J F Hair et al., “Multivariate Data Analysis: Pearson College Division,” *Person: London, UK*, 2010.

variabel dalam penelitian ini memiliki nilai yang menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik. Variabel IS memiliki CA sebesar 0,871, CR 0,903, dan AVE sebesar 0,609, menandakan bahwa konstruk ini diukur dengan konsisten dan dapat diandalkan. Variabel EH menunjukkan nilai CA 0,882, CR 0,910, dan AVE 0,630, yang menunjukkan bahwa konstruk ini juga valid dan reliabel. Variabel OC memiliki nilai CA 0,852, CR 0,890, dan AVE 0,581, yang menunjukkan tingkat konsistensi dan reliabilitas yang baik. Terakhir, variabel EP memiliki CA 0,833, CR 0,873, dan AVE 0,535, yang juga memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Secara keseluruhan, semua variabel dalam penelitian ini dapat dianggap valid dan reliabel, sehingga mendukung integritas analisis data yang dilakukan.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variable	Cronbach's a	Composite reliability	AVE	Conclusion
Islamic Spirituality (IS)	0.871	0.903	0.609	Valid and reliable
Employee Happiness (EH)	0.882	0.910	0.630	Valid and reliable
Organizational Culture (OC)	0.852	0.890	0.581	Valid and reliable
Employee Performance (EP)	0.833	0.873	0.535	Valid and reliable

Tabel 3 menunjukkan hasil uji regresi hubungan antar variabel, yaitu variabel IS, EH, OC, dan EP. Pertama, hubungan langsung antara IS dan EP menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,127 dengan T-statistic 1,730 dan P-value 0,084. Nilai P-value mendekati 0,05, menunjukkan bahwa hubungan ini positif dan hampir signifikan, menunjukkan bahwa pengaruh IS terhadap EP cukup kuat. Kedua, ketika mempertimbangkan mediating effect dari EH terhadap hubungan antara IS dan EP, hasil menunjukkan bahwa pengaruh IS terhadap EP melalui EH memiliki nilai original sample (O) 0,077, T-statistic 2,025, dan P-value 0,043. Hasil ini mengindikasikan bahwa EH memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan antara IS dan EP. Ketiga, interaksi antara IS dan OC dalam memoderasi hubungan antara IS terhadap EP menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,091, T-statistic 2,288, dan P-value 0,023, menunjukkan bahwa OC berfungsi sebagai moderator yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara IS dan EP.

Tabel 3. Uji Regresi

Variables	Ori. Sample (O)	Sample Mean (M)	Std Dev	T Statistics	P Values
IS -> EP	0.127	0.129	0.073	1.730	0.084
IS -> EH -> EP	0.077	0.080	0.038	2.025	0.043
IS*OC -> EP	0.091	0.093	0.040	2.288	0.023

Notes. IS: Islamic spirituality, EH: Employee happiness, OC: Organizational culture, EP: Employee performance

Lebih lanjut, tabel 4 menunjukkan kesimpulan dari pengujian hipotesis. Hasil analisis menunjukkan signifikansi dari semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. H1, hubungan langsung antara IS dan EP memiliki P-value sebesar 0,084, yang menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima. H2, menunjukkan bahwa hubungan IS melalui EH terhadap EP memiliki P-value 0,043, yang menunjukkan signifikansi yang lebih kuat, sehingga hipotesis ini juga diterima. Terakhir, H3, mengindikasikan bahwa interaksi antara IS dan OC terhadap EP memiliki P-value 0,023, menunjukkan signifikansi yang kuat dan juga



mendukung penerimaan hipotesis ini. Secara keseluruhan, semua hipotesis dalam analisis ini diterima, menegaskan bahwa IS berpengaruh signifikan terhadap EP baik secara langsung maupun melalui EH, dan OC juga berperan dalam memoderasi hubungan tersebut.

Tabel 4. Ringkasan Uji Hipotesis

Variables	Significance	Description
IS -> EP	0.084*	H1 Accepted
IS -> EH -> EP	0.043**	H2 Accepted
IS*OC -> EP	0.023**	H3 Accepted

Notes. IS: Islamic spirituality, EH: Employee happiness, OC: Organizational culture, EP: Employee performance

Pengaruh Langsung Spiritualitas Islam Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis pertama (H1), hubungan langsung antara IS dan EP dengan P-value sebesar 0,084, menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima yang berarti IS berpengaruh terhadap EP. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual Islam dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap cara karyawan menjalankan tugas mereka, meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Islam mendorong etos kerja yang tinggi, di mana karyawan diharapkan untuk bekerja keras, jujur, dan adil dalam setiap aktivitas mereka.⁴⁴ menemukan bahwa karyawan yang mengamalkan spiritualitas Islam menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hasil studinya juga menunjukkan bahwa karyawan dengan nilai-nilai spiritual yang tinggi cenderung lebih disiplin, memiliki rasa tanggung jawab yang besar, dan berupaya mencapai hasil yang optimal. Hal ini membantu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Spiritualitas Islam mengajarkan bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah, dan ini memberikan makna yang lebih dalam pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.⁴⁵ menyatakan bahwa ketika karyawan memandang pekerjaan mereka sebagai sarana untuk menjalankan perintah agama, mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar kewajiban, tetapi juga cara untuk mencapai tujuan spiritual yang lebih besar. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.⁴⁶ menunjukkan bahwa spiritualitas Islam dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa lebih didukung secara emosional dan psikologis. Ketika organisasi menerapkan prinsip-prinsip spiritual, seperti keadilan, keseimbangan, dan kemanusiaan, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik kepada perusahaan. Lingkungan yang positif ini dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

⁴⁴ Farooq et al. (2014)

⁴⁵ Afsar et al. (2016)

⁴⁶ Rezapouraghdam et al. (2018)

Beberapa penelitian mendukung temuan ini. ⁴⁷ menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di Pakistan. Penelitian ini menekankan pentingnya nilai-nilai spiritual dalam meningkatkan komitmen karyawan dan memfasilitasi lingkungan kerja yang positif, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. ⁴⁸ dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa spiritualitas memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, karyawan yang lebih spiritual cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan rekan kerja mereka.

Di sisi lain, terdapat penelitian lain yang menemukan hasil yang berbeda. Penelitian oleh ⁴⁹ menunjukkan bahwa hubungan antara spiritualitas dan kinerja karyawan tidak selalu signifikan. Dalam studi ini, peneliti menemukan bahwa pengaruh spiritualitas pada kinerja sangat tergantung pada konteks budaya organisasi dan karakteristik individu. Beberapa karyawan mungkin tidak merasakan dampak yang signifikan dari nilai-nilai spiritual dalam kinerja mereka, terutama dalam industri yang lebih sekuler. Penelitian oleh ⁵⁰ menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh yang bervariasi tergantung pada latar belakang budaya karyawan. Dalam konteks organisasi yang lebih berorientasi pada hasil, faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik dan dukungan manajerial lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan dengan spiritualitas.

Kebahagiaan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Spiritualitas Islam dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua (H2), hubungan tidak langsung antara IS dan EP melalui EH sebagai mediator dengan P-value sebesar 0,084, menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima, yang berarti EH mampu memediasi hubungan antara IS dan EP dengan pengaruh yang sangat signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi cenderung merasa lebih bahagia di tempat kerja, dan kebahagiaan tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Beberapa penelitian mendukung temuan ini. ⁵¹ menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kebahagiaan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai spiritual cenderung lebih puas dan bahagia, sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik. ⁵² menemukan bahwa Employee Happiness bertindak sebagai mediator yang signifikan antara spiritualitas dan kinerja. Studi ini menyatakan bahwa spiritualitas menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan karyawan, dan akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Studi ini memperkuat pandangan bahwa kebahagiaan di tempat kerja sangat penting untuk mencapai kinerja yang tinggi.

⁴⁷ Pradhan & Jena (2015)

⁴⁸ Sony & Mekoth (2019)

⁴⁹ Van Laer & Essers (2024)

⁵⁰ Iqbal et al. (2021)

⁵¹ Hassan et al. (2016)

⁵² Jena (2022)



Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara kebahagiaan dan kinerja karyawan dalam konteks spiritualitas. ⁵³ menyatakan bahwa meskipun ada hubungan antara spiritualitas dan kebahagiaan, dampaknya terhadap kinerja karyawan mungkin dipengaruhi oleh faktor lain seperti dukungan manajerial dan kondisi kerja. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang memiliki dukungan manajerial yang baik lebih mampu memanfaatkan kebahagiaan mereka untuk meningkatkan kinerja, sehingga mengindikasikan bahwa kebahagiaan saja tidak selalu cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor pendukung lainnya. ⁵⁴ dalam penelitian mereka menemukan bahwa di beberapa industri, hubungan antara Employee Happiness dan Employee Performance tidak selalu signifikan. Mereka menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang kompetitif, faktor-faktor seperti motivasi intrinsik dan tekanan kerja dapat mempengaruhi seberapa jauh kebahagiaan dapat diterjemahkan menjadi kinerja

Budaya Organisasi Sebagai Moderator Pengaruh Spiritualitas Islam dan Kinerja Karyawan

H3, mengindikasikan bahwa interaksi antara IS dan OC terhadap EP memiliki P-value 0,023, menunjukkan signifikansi yang kuat dan juga mendukung penerimaan hipotesis ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara spiritualitas Islam dan budaya organisasi yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung nilai-nilai spiritual akan lebih termotivasi dan mampu berkontribusi lebih baik dalam kinerja mereka.

Beberapa penelitian mendukung temuan ini. ⁵⁵ menemukan bahwa integrasi spiritualitas di tempat kerja dengan budaya organisasi yang mendukung dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika organisasi mengadopsi nilai-nilai spiritual yang selaras dengan budaya mereka, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. ⁵⁶ dalam studi mereka menekankan pentingnya sinergi antara spiritualitas dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Mereka menemukan bahwa karyawan yang berada dalam organisasi dengan budaya yang mengedepankan nilai-nilai spiritual tidak hanya merasa lebih bahagia tetapi juga menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. ⁵⁷ menemukan bahwa meskipun terdapat hubungan antara islamic spirituality dan organizational culture, dampaknya terhadap employee performance dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti tekanan industri dan tantangan kompetitif. Dalam penelitian ini, mereka menemukan bahwa dalam beberapa konteks industri yang sangat kompetitif, meskipun budaya organisasi yang mendukung dan spiritualitas ada, kinerja karyawan tidak selalu meningkat secara signifikan, terutama ketika karyawan merasa tertekan atau terbebani oleh tuntutan

⁵³ Mathew et al. (2018)

⁵⁴ Hunsaker & Ding (2022)

⁵⁵ Aftab et al. (2023)

⁵⁶ Sapta et al. (2021)

⁵⁷ Sharma & Singh (2021)



kerja yang tinggi.⁵⁸ menunjukkan bahwa dalam organisasi yang memiliki budaya yang kurang mendukung, meskipun individu memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi, hal tersebut tidak selalu berkontribusi positif terhadap kinerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya keselarasan antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi untuk memastikan bahwa spiritualitas dapat dieksploitasi secara efektif untuk meningkatkan kinerja

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh IS terhadap EP secara langsung, serta melalui mediasi EH, dan peran moderasi OC terhadap hubungan antara IS dan EP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IS memiliki pengaruh positif terhadap EP, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui EH sebagai mediator, serta interaksi antara IS dan OC juga memberikan dampak signifikan terhadap EP. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan memperluas Spiritual Leadership Theory dalam konteks Islamic Spirituality dan kinerja karyawan, serta berkontribusi praktis bagi perusahaan untuk mengintegrasikan spiritualitas dalam lingkungan kerja mereka guna mencapai peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini berimplikasi pada perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual Islam dalam lingkungan kerja dan membangun budaya organisasi yang mendukung spiritualitas.

Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan desain cross-sectional yang hanya menangkap data pada satu waktu, sehingga tidak dapat mengukur perubahan dinamika hubungan antar variabel dalam jangka panjang. Fokus penelitian juga hanya pada perusahaan multinasional di Indonesia membatasi generalisasi hasil untuk konteks perusahaan dengan skala atau lokasi yang berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal guna mengeksplorasi bagaimana perubahan dalam penerapan Islamic Spirituality berdampak terhadap kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, memperluas sampel dengan melibatkan berbagai industri dan latar belakang budaya atau agama lain akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran spiritualitas di tempat kerja dalam berbagai konteks organisasi.

REFERENSI

- Adawiyah, Wiwiek Rabiatur, and Bambang Agus Pramuka. "Scaling the Notion of Islamic Spirituality in the Workplace." *Journal of Management Development* 36, no. 7 (2017): 877–98. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153>.
- Afsar, Bilal, Yuosre Badir, and Umar Safdar Kiani. "Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion." *Journal of Environmental Psychology* 45 (2016): 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>.
- Aftab, Junaid, Huma Sarwar, Alina Kiran, Muhammad Imran Qureshi, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Sadaf Ambreen, and Arqam Javed Kayani. "Ethical Leadership, Workplace Spirituality, and Job Satisfaction: Moderating Role of Self-Efficacy." *International Journal of Emerging Markets* 18, no. 12 (2023): 5880–99.

⁵⁸ Luu (2022)



<https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1121>.

- Anwar, Mohammad Ziad, Muafi, Widodo, and John Suprihanto. “The Effect of Islamic Spiritual Intelligence on Human Resource Performance: Individual and Organizational Perspective.” In *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries: The Impact of New Technologies and Entrepreneurship on Business Development*, 1583–94. Springer, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_116.
- Asutay, Mehmet, Greget Kalla Buana, and Alija Avdukic. “The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact.” *Journal of Business Ethics* 181, no. 4 (2022): 913–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>.
- Bellet, Clement S, Jan-Emmanuel De Neve, and George Ward. “Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?” *Management Science* 70, no. 3 (2024): 1656–79. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>.
- Farooq, Omer, Marielle Payaud, Dwight Merunka, and Pierre Valette-Florence. “The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms.” *Journal of Business Ethics* 125 (2014): 563–80. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>.
- Fry, Louis W. “Toward a Theory of Spiritual Leadership.” *Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Hair, J F, W C Black, B J Babin, and R E Anderson. “Multivariate Data Analysis: Pearson College Division.” *Person: London, UK*, 2010.
- Hassan, Misbah, Ali Bin Nadeem, and Asma Akhter. “Impact of Workplace Spirituality on Job Satisfaction: Mediating Effect of Trust.” *Cogent Business & Management* 3, no. 1 (2016): 1189808. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>.
- Hunsaker, William D, and Wenjing Ding. “Workplace Spirituality and Innovative Work Behavior: The Role of Employee Flourishing and Workplace Satisfaction.” *Employee Relations: The International Journal* 44, no. 6 (2022): 1355–71. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0032>.
- Iqbal, Qaisar, Noor Hazlina Ahmad, and Basheer Ahmad. “Enhancing Sustainable Performance through Job Characteristics via Workplace Spirituality: A Study on SMEs.” *Journal of Science and Technology Policy Management* 12, no. 3 (2021). <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>.
- Jena, Lalatendu Kesari. “Does Workplace Spirituality Lead to Raising Employee Performance? The Role of Citizenship Behavior and Emotional Intelligence.” *International Journal of Organizational Analysis* 30, no. 6 (2022): 1309–34. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2279>.
- Jogiyanto, H M. *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias, Dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Edisi ke-2. Yogyakarta: Fakulas



Ekonomika dan Bisnis UGM, 2014.

- Kim, Jina, and Hye Sun Jung. "The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 8 (2022). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>.
- Kulas, John T, and Alicia A Stachowski. "Middle Category Endorsement in Odd-Numbered Likert Response Scales: Associated Item Characteristics, Cognitive Demands, and Preferred Meanings." *Journal of Research in Personality* 43, no. 3 (2009): 489–93. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.005>.
- Laer, Koen Van, and Caroline Essers. "The Regulation of Religion by Secular Work Practice: Exploring Muslim Employees' Performance of Religious Practice." *Journal of Management* 50, no. 3 (2024): 1002–28. <https://doi.org/10.1177/0149206323116134>.
- Luu, Tien Dung. "Spiritual Leadership and Corporate Social Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Workplace Spirituality." *Leadership & Organization Development Journal* 43, no. 8 (2022): 1353–75. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0244>.
- Maham, Raj, Omar Khalid Bhatti, and Ali Osman Öztürk. "Impact of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Employee Happiness with Perceived Organizational Justice as a Mediator." *Cogent Business and Management* 7, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1788875>.
- Mathew, George C, Sanjeev Prashar, and Hareesh N Ramanathan. "Role of Spirituality and Religiosity on Employee Commitment and Performance." *International Journal of Indian Culture and Business Management* 16, no. 3 (2018): 302–22. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2018.090913>.
- Obregon, Sandra Leonara, Luis Felipe Dias Lopes, Fabiola Kaczam, Claudimar Pereira da Veiga, and Wesley Vieira da Silva. "Religiosity, Spirituality and Work: A Systematic Literature Review and Research Directions." *Journal of Business Ethics* 179, no. 2 (2022): 573–95. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>.
- Pio, Riane Johnly. "The Mediation Effect of Quality of Worklife and Job Satisfaction in the Relationship between Spiritual Leadership to Employee Performance." *International Journal of Law and Management* 64, no. 1 (2022): 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>.
- Pradhan, Rabindra Kumar, and Lalatendu Kesari Jena. "Workplace Spirituality and Employee Performance: Mediating Role of Organisation Citizenship Behaviour." *Journal of Contemporary Psychological Research* 2, no. 1 (2015): 40–48.
- Rahman, Muhammad Sabbir, Mahmud Habib Zaman, Md Afnan Hossain, Mahafuz Mannan, and Hasliza Hassan. "Mediating Effect of Employee's Commitment on Workplace Spirituality and Executive's sales Performance: An Empirical Investigation." *Journal of Islamic Marketing* 10, no. 4 (2019): 1057–73. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2018-0024>.



- Raju, Vasantha, and N.S. Harinarayana. “Online Survey Tools: A Case Study of Google Forms.” In *National Conference on Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering, GSSS-IETW, Mysore*, 2016.
- Rezapouraghdam, Hamed, Habib Alipour, and Mahlagha Darvishmotevali. “Employee Workplace Spirituality and Pro-Environmental Behavior in the Hotel Industry.” *Journal of Sustainable Tourism* 26, no. 5 (2018): 740–58. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1409229>.
- Safiq, Abdulloh, M Miftakhul Huda, and Abdul Khamid. “The Universal Value of Islam as Rahmatan Lil’Alamin.” *Indonesian Journal of Islamic Religion and Culture* 1, no. 1 (2024): 9–20.
- Sani, Achmad, and Vivin Maharani Ekowati. “Spirituality at Work and Organizational Commitment as Moderating Variables in Relationship between Islamic Spirituality and OCB IP and Influence toward Employee Performance.” *Journal of Islamic Marketing* 11, no. 6 (2020): 1777–99. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2018-0140>.
- . “Spirituality to Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective: Mediating Role of Spirituality at Work and Organizational Commitment.” *Journal of Islamic Marketing* 13, no. 12 (2022): 2672–94. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2020-0211>.
- Sapta, I Ketut Setia, Ni Wayan Rustiarini, I Gusti Agung Eka Teja Kusuma, and I Made Purba Astakoni. “Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality.” *Cogent Business & Management* 8, no. 1 (2021): 1966865. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>.
- Sharmaa, Nidhi, and Reetesh K Singh. “Workplace Spirituality and Organizational Effectiveness: Exploration of Relationship and Moderators.” *Journal of Management, Spirituality & Religion* 18, no. 1 (2021): 15–34. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1829011>.
- Sony, Michael, and Nandakumar Mekoth. “The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Job Performance.” *International Journal of Process Management and Benchmarking* 9, no. 1 (2019): 27–46. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2019.097819>.
- Thompson, Arieana, and Valentina Bruk-Lee. “Employee Happiness: Why We Should Care.” *Applied Research in Quality of Life* 16, no. 4 (2021): 1419–37. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>.

