JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Determinan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Autentik, Spiritualitas Kerja, dan Komitmen Afektif

Budi Alamsyah Siregar[1]*, Dewi Suma[2], Reza Nurul Ichsan[3], Ega Siddik[4], Muhammad Fahrial Ikhsan[5]
[1,2,3,4,5] Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Medan
* E-mail: siregarbas@upmi.ac.id

Information Article
History Article
Submission: 03-10-2026
Revision: 30-10-2026
Published: 05-11-2026

DOI Article:
10.62421/jibema.v4i2.905

A B S T R A K

Kinerja pegawai merupakan penentu utama keberhasilan organisasi. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei pada populasi 435 pegawai. Sampel sebanyak 209 responden ditentukan dengan rumus *Slovin* (taraf kesalahan 5%) melalui *simple random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa model pengukuran valid dan reliabel. Kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Keduanya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja. Model menjelaskan 47,2% varians kinerja pegawai dan 42,4% varians komitmen afektif. Hasil ini memperkuat model integratif kepemimpinan dan spiritualitas kerja serta menjadi masukan bagi pengembangan kepemimpinan dan budaya kerja bermakna.

Kata Kunci: Kepemimpinan Autentik, Spiritualitas Kerja, Komitmen Afektif, Kinerja Pegawai, PLS-SEM

A B S T R A C T

Employee performance is a key determinant of an organization's success. This study aims to examine the effects of authentic leadership and workplace spirituality on employee performance, both directly and through affective commitment as a mediating variable. The study employed an explanatory quantitative approach using a survey design with a population of 435 employees. A sample of 209 respondents was determined using the Slovin formula (5% error margin) through simple random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. The results indicate that the measurement model is valid and reliable. Authentic leadership and work spirituality have a positive and significant effect on employee performance. Both also have a positive and significant effect on affective commitment, and affective commitment has a positive effect

Acknowledgment

Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

on employee performance. Affective commitment partially mediates the effects of authentic leadership and work spirituality. The model explains 47.2% of the variance in employee performance and 42.4% of the variance in affective commitment. These results reinforce the integrative model of leadership and work spirituality and provide insights for the development of meaningful leadership and work culture.

Key word**:** *authentic leadership, workplace spirituality, affective commitment, employee performance, PLS-SEM*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana organisasi mampu mewujudkan tujuan strategisnya. Pada tingkat individu, kinerja dipahami sebagai perilaku kerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai peran yang dipersyaratkan organisasi (Kumari et al., 2022). Oleh karena itu, upaya memahami anteseden kinerja tidak cukup berhenti pada faktor struktural dan insentif, tetapi perlu menjangkau faktor psikologis dan relasional yang membentuk cara pegawai memaknai pekerjaan, pemimpin, dan organisasinya (Lux et al., 2023).

Dari sisi kepemimpinan, kepemimpinan autentik memperoleh perhatian luas karena menekankan keselarasan antara nilai, ucapan, dan tindakan pemimpin. Kepemimpinan autentik dimaknai sebagai pola perilaku pemimpin yang bertumpu pada kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif sehingga mendorong kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pengolahan informasi yang berimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan dengan pengikut (Chongvisal, 2023). Sejumlah studi terbaru melaporkan bahwa kepemimpinan autentik berkaitan positif dengan kinerja individu, baik pada sektor kesehatan (Khan et al., 2022), pada organisasi di Türkiye (Ayça, 2023), maupun melalui modal psikologis pegawai (Jang, 2022).

Dari sisi nilai dan makna kerja, spiritualitas kerja dipandang sebagai pengalaman pegawai atas pekerjaan yang bermakna, rasa kebersamaan dalam komunitas kerja, dan keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai organisasi (Elnafrawy, 2022; Kotze et al., 2022). Penelitian pada 789 pegawai sektor publik menunjukkan bahwa dimensi spiritualitas kerja berkontribusi dalam memprediksi kinerja pegawai yang dipersepsikan (Kotze et al., 2022). Studi pada 425 pegawai di sektor teknologi informasi, perbankan, dan pendidikan tinggi juga menemukan asosiasi yang signifikan antara spiritualitas kerja dan kinerja kerja (Kumari et al., 2022). Di Indonesia, Sahetapy (2023) melaporkan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPMP Provinsi Maluku.

Kedua faktor tersebut tidak serta-merta berdampak pada kinerja. Komitmen afektif, yakni ikatan

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

emosional dan identifikasi pegawai dengan organisasinya, berpotensi menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keduanya. Lux et al. (2023) menempatkan ikatan afektif pegawai dengan organisasi sebagai mediator kunci dalam bekerjanya kepemimpinan autentik, Sürücü (2022) menemukan peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai, sedangkan Kumari et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi turut menjelaskan hubungan antara spiritualitas kerja dan kinerja. Elnafrawy (2022) juga membuktikan bahwa spiritualitas kerja berkaitan dengan komitmen afektif.

Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut umumnya menelaah kepemimpinan autentik atau spiritualitas kerja secara terpisah. Padahal, Chongvisal (2023) melaporkan adanya hubungan kausal antara spiritualitas kerja dan kepemimpinan autentik, dan Othman et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap spiritualitas kerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keautentikan pemimpin dan iklim kerja yang bermakna dapat saling menguatkan. Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan penulis, penelitian yang memadukan kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja dalam satu model untuk menjelaskan kinerja pegawai melalui komitmen afektif masih terbatas, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia. Kesenjangan inilah yang melatarbelakangi penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai; (2) menguji pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja pegawai; (3) menguji pengaruh kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja terhadap komitmen afektif; (4) menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai; dan (5) menguji peran mediasi komitmen afektif dalam hubungan kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja dengan kinerja pegawai. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan model integratif yang menghubungkan faktor kepemimpinan, faktor makna kerja, dan mekanisme afektif. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang pengembangan kepemimpinan dan penguatan budaya kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional* yang bersifat eksplanatori, yaitu menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan hipotesis yang dirumuskan (Sekaran & Bougie, 2019; Sugiyono, 2019). Desain survei kuantitatif nonekperimental juga digunakan pada penelitian serupa mengenai spiritualitas kerja dan kinerja (Kumari et al., 2022). Unit analisis adalah individu pegawai, dengan empat variabel: kepemimpinan autentik (X1) dan spiritualitas kerja (X2) sebagai variabel independen, komitmen afektif (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

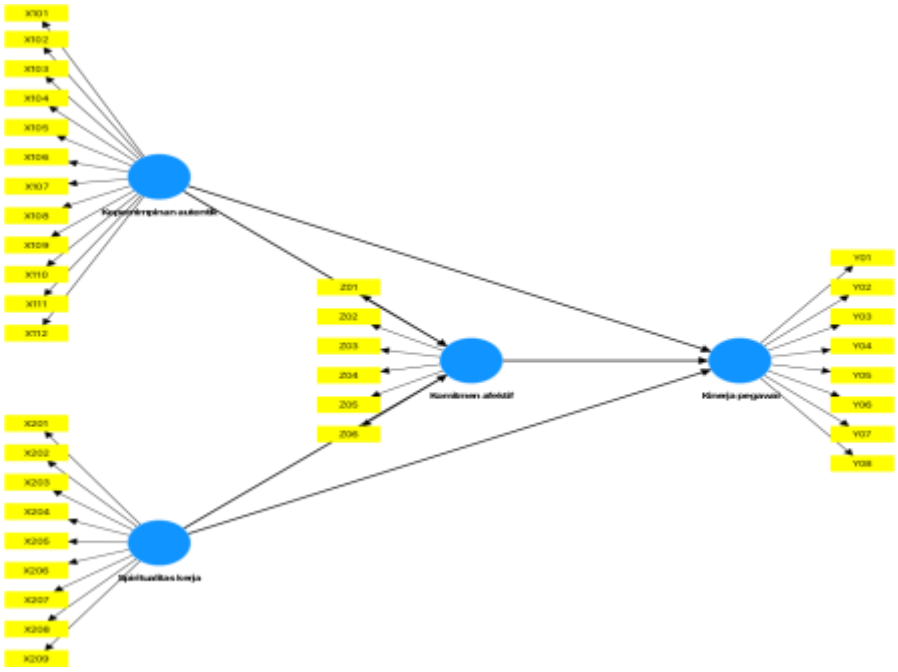
JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada organisasi objek penelitian yang berjumlah 435 orang. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada toleransi kesalahan 5% (Sugiyono, 2019), sebagaimana Persamaan (1).

$$n = N / (1 + Ne^2) \quad (1)$$

dengan n adalah ukuran sampel, N adalah ukuran populasi (435), dan e adalah toleransi kesalahan (0,05). Perhitungan menghasilkan $n = 435 / (1 + 435 \times 0{,}0025) = 208{,}4$, yang dibulatkan ke atas menjadi 209 responden. Sampel dipilih dengan teknik *simple random sampling* sehingga setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Sugiyono, 2019). Responden adalah pegawai aktif dengan masa kerja minimal satu tahun. Ukuran sampel tersebut melampaui kebutuhan minimum PLS-SEM yang ditentukan berdasarkan analisis daya statistik dan jumlah maksimum anak panah yang menuju satu konstruk, yakni tiga anak panah menuju kinerja pegawai (Hair et al., 2022).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang dibagikan kepada responden terpilih, secara daring maupun luring. Data dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena model penelitian memuat beberapa konstruk laten dengan variabel mediasi, berorientasi pada penjelasan sekaligus prediksi, dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Hair et al., 2022). Pendekatan ini juga digunakan pada penelitian serupa mengenai spiritualitas kerja dan kinerja (Kumari et al., 2022). Analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*).



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan dari Lux et al. (2023), Kumari et al. (2022), dan Othman et al. (2024)

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Hipotesis

H1: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

H4: Spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

H5: Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H6: Komitmen afektif memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai.

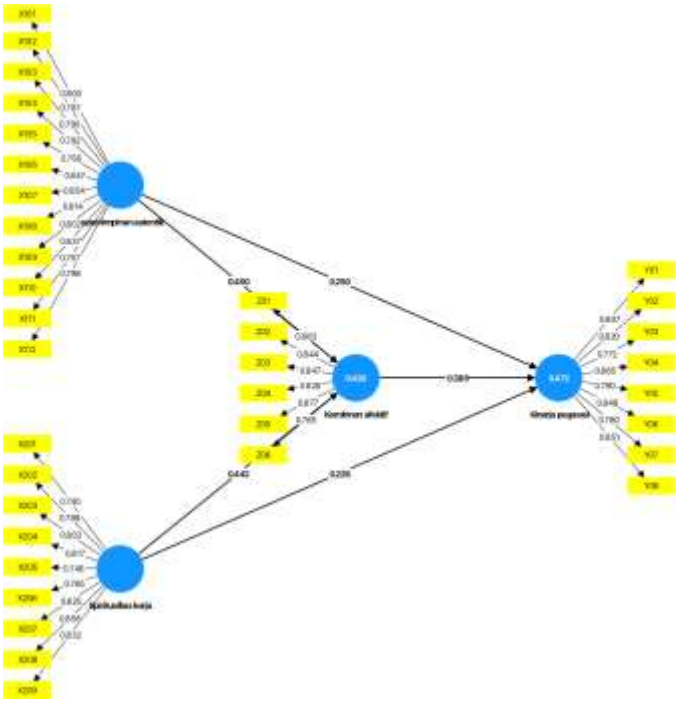
H7: Komitmen afektif memediasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Gambaran Umum dan Urutan Pengujian

Analisis dilakukan terhadap data 209 responden yang mengisi 35 butir pernyataan untuk empat konstruk laten, yaitu kepemimpinan autentik (12 butir), spiritualitas kerja (9 butir), komitmen afektif (6 butir), dan kinerja pegawai (8 butir). Pengujian disajikan menurut urutan pada bagian metode: (1) evaluasi model pengukuran yang mencakup validitas konvergen, reliabilitas konstruk, validitas diskriminan, dan pemeriksaan bias metode umum; (2) evaluasi model struktural yang mencakup kolinearitas, daya jelaskan (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2); (3) pengujian hipotesis pengaruh langsung (H1–H5); (4) pengujian mediasi (H6 dan H7); serta (5) penilaian kontribusi gabungan kedua variabel eksogen sebagai wujud sinergi. Hasil estimasi model disajikan pada Gambar 2, sedangkan hasil *bootstrapping* 5.000 sub-sampel disajikan pada Gambar 3.



Gambar 2. Hasil Estimasi Model (*Outer Loading* dan Koefisien Jalur)

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Keterangan: angka pada anak panah dari konstruk ke indikator adalah *outer loading*, angka pada anak panah antarkonstruk adalah koefisien jalur, dan angka di dalam lingkaran adalah R^2.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Pengukuran: Validitas Konvergen

Validitas konvergen diperiksa melalui *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh 35 butir memiliki *outer loading* di atas 0,70, dengan nilai terendah 0,740 (X201) dan tertinggi 0,877 (Z05). Karena tidak ada butir yang berada di bawah batas tersebut, seluruh butir dipertahankan tanpa eliminasi. Nilai AVE keempat konstruk berkisar antara 0,637 dan 0,702 (Tabel 4) sehingga melampaui 0,50, yang berarti setiap konstruk menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya (Hair et al., 2019, 2022). Dengan demikian, syarat validitas konvergen terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen: *Outer Loading* Setiap Butir

Konstruk	Butir (*outer loading*)	Rentang	Keterangan
Kepemimpinan autentik (X_1)	X101 (0,800); X102 (0,787); X103 (0,790); X104 (0,792); X105 (0,756); X106 (0,847); X107 (0,854); X108 (0,814); X109 (0,802); X110 (0,837); X111 (0,757); X112 (0,798)	0,756–0,854	Valid
Spiritualitas kerja (X_2)	X201 (0,740); X202 (0,788); X203 (0,803); X204 (0,817); X205 (0,746); X206 (0,765); X207 (0,825); X208 (0,858); X209 (0,832)	0,740–0,858	Valid
Komitmen afektif (Z)	Z01 (0,863); Z02 (0,844); Z03 (0,847); Z04 (0,826); Z05 (0,877); Z06 (0,765)	0,765–0,877	Valid
Kinerja pegawai (Y)	Y01 (0,807); Y02 (0,820); Y03 (0,772); Y04 (0,865); Y05 (0,790); Y06 (0,848); Y07 (0,780); Y08 (0,851)	0,772–0,865	Valid

Keterangan: Tabel 3 menyajikan *outer loading* seluruh butir pada empat konstruk, dengan kode X1 untuk kepemimpinan autentik, X2 untuk spiritualitas kerja, Z untuk komitmen afektif, dan Y untuk kinerja pegawai sesuai Tabel 1. Sebuah butir dinyatakan valid secara konvergen apabila *outer loading*-nya mencapai minimal 0,70 (Hair et al., 2019, 2022). Seluruh butir memenuhi batas tersebut sehingga tidak ada butir yang dieliminasi, dan kolom rentang memperlihatkan nilai terendah serta tertinggi pada setiap konstruk.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Pengukuran: Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diuji dengan Cronbach's alpha, *rho_A*, dan *composite reliability* (CR). Seluruh nilai pada Tabel 4 berada di atas 0,70 dengan rentang 0,915 sampai 0,956, sehingga keempat konstruk dinyatakan reliabel. Konstruk kepemimpinan autentik mencatat nilai tertinggi (alpha 0,950; *rho_A* 0,952; CR 0,956). Nilai pada atau sedikit di atas 0,95 dapat mengisyaratkan adanya butir yang mengukur hal yang sama secara berulang (Hair et al., 2022). Namun, *outer loading* yang berkisar 0,756–0,854 dan AVE sebesar 0,645 menunjukkan bahwa butir-butir tersebut masih berkontribusi secara wajar terhadap konstruk, sehingga tidak ada butir yang dihapus.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk dan AVE

Konstruk	Cronbach's alpha	*rho_A*	CR	AVE	Keterangan
Kepemimpinan autentik	0,950	0,952	0,956	0,645	Reliabel dan valid
Spiritualitas kerja	0,928	0,930	0,940	0,637	Reliabel dan valid
Komitmen afektif	0,915	0,919	0,934	0,702	Reliabel dan valid
Kinerja pegawai	0,929	0,931	0,941	0,668	Reliabel dan valid

Keterangan: Tabel 4 memuat Cronbach's alpha, *rho_A*, *composite reliability* (CR), dan *average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel apabila alpha, *rho_A*, dan CR minimal 0,70, serta valid secara konvergen apabila AVE minimal 0,50 (Hair et al., 2022). Keempat konstruk memenuhi kedua kriteria, dan nilai kepemimpinan autentik yang mendekati 0,95 menjadi catatan kehati-hatian terhadap kemungkinan butir yang berulang.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Pengukuran: Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diperiksa dengan HTMT (Tabel 5) dan, sebagai pelengkap, dengan kriteria Fornell–Larcker (Tabel 6) (Hair et al., 2022). Seluruh pasangan konstruk memiliki nilai HTMT antara 0,204 dan 0,679, jauh di bawah ambang 0,90. Pada Tabel 6, akar AVE setiap konstruk (0,798–0,838) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, yang tertinggi sebesar 0,627 antara komitmen afektif dan kinerja pegawai. Kedua kriteria konsisten menunjukkan bahwa setiap konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lainnya. Perlu dicatat bahwa HTMT antara kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja merupakan yang terendah (0,204), dan hal ini menjadi dasar pembahasan sinergi pada bagian akhir.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan: *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT)

Pasangan konstruk	HTMT	Keterangan
Kepemimpinan autentik – Spiritualitas kerja	0,204	Valid (< 0,90)
Kepemimpinan autentik – Komitmen afektif	0,516	Valid (< 0,90)
Kepemimpinan autentik – Kinerja pegawai	0,512	Valid (< 0,90)
Spiritualitas kerja – Komitmen afektif	0,560	Valid (< 0,90)
Spiritualitas kerja – Kinerja pegawai	0,508	Valid (< 0,90)
Komitmen afektif – Kinerja pegawai	0,679	Valid (< 0,90)

Keterangan: Tabel 5 menampilkan *heterotrait–monotrait ratio* (HTMT), yaitu rasio korelasi antarkonstruk terhadap korelasi di dalam konstruk. Validitas diskriminan terpenuhi apabila HTMT berada di bawah 0,90 (Hair et al., 2022). Seluruh pasangan konstruk berada di bawah ambang tersebut, dengan nilai terendah pada pasangan kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja serta nilai tertinggi pada pasangan komitmen afektif dan kinerja pegawai.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan: Kriteria Fornell–Larcker

Konstruk	X_1	X_2	Z	Y
Kepemimpinan autentik (X_1)	**0,803**			
Spiritualitas kerja (X_2)	0,194	**0,798**		
Komitmen afektif (Z)	0,486	0,519	**0,838**	

Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Konstruk	X_1	X_2	Z	Y
Kinerja pegawai (Y)	0,483	0,477	0,627	**0,817**

Keterangan: Tabel 6 menyajikan kriteria Fornell–Larcker sebagai pelengkap HTMT, dengan angka tebal pada diagonal sebagai akar AVE dan angka di bawah diagonal sebagai korelasi antarkonstruk. Validitas diskriminan terpenuhi apabila akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain (Hair et al., 2022), dan kondisi ini terpenuhi pada keempat konstruk. Matriks korelasi ini juga digunakan untuk menghitung VIF struktural dan dekomposisi R^2 pada bagian selanjutnya.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Pemeriksaan Bias Metode Umum dan Kolinearitas Indikator

Pemeriksaan bias metode umum dilakukan melalui nilai VIF seluruh butir (Tabel 7). Nilai VIF berkisar antara 1,856 (Z06) dan 3,282 (X106), seluruhnya di bawah 5. Empat butir (X106, X107, X208, dan Y04) berada sedikit di atas 3, tetapi masih dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, tidak terdapat indikasi kolinearitas yang serius maupun bias metode umum yang mengganggu, sebagaimana pemeriksaan pada penelitian PLS-SEM terdahulu (Kumari et al., 2022).

Tabel 7. Nilai VIF Setiap Butir (Bias Metode Umum dan Kolinearitas Indikator)

Konstruk	Butir (VIF)	Rentang	Keterangan
Kepemimpinan autentik (X_1)	X101 (2,558); X102 (2,495); X103 (2,394); X104 (2,400); X105 (2,005); X106 (3,282); X107 (3,112); X108 (2,556); X109 (2,592); X110 (2,878); X111 (2,169); X112 (2,478)	2,005–3,282	Lolos
Spiritualitas kerja (X_2)	X201 (1,880); X202 (2,179); X203 (2,372); X204 (2,480); X205 (1,924); X206 (2,000); X207 (2,582); X208 (3,012); X209 (2,604)	1,880–3,012	Lolos
Komitmen afektif (Z)	Z01 (2,834); Z02 (2,515); Z03 (2,568); Z04 (2,325); Z05 (2,939); Z06 (1,856)	1,856–2,939	Lolos
Kinerja pegawai (Y)	Y01 (2,280); Y02 (2,433); Y03 (2,142); Y04 (3,091); Y05 (2,140); Y06 (2,819); Y07 (2,043); Y08 (2,807)	2,043–3,091	Lolos

Keterangan: Tabel 7 memuat nilai VIF setiap butir yang digunakan untuk memeriksa kolinearitas indikator sekaligus indikasi bias metode umum. Nilai VIF di bawah 5 dianggap dapat diterima dan nilai di bawah 3 dianggap ideal (Hair et al., 2022). Seluruh butir lolos batas 5, dan hanya empat butir (X106, X107, X208, dan Y04) yang sedikit melampaui 3, sehingga tidak ada indikasi masalah yang menuntut perbaikan model.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Struktural: Kolinearitas, Daya Jelaskan, Ukuran Efek, dan Relevansi Prediktif

Kolinearitas antarprediktor pada model struktural dihitung dari matriks korelasi konstruk pada Tabel 6 (VIF = elemen diagonal invers matriks korelasi prediktor). Nilai VIF pada persamaan kinerja pegawai adalah 1,317 (kepemimpinan autentik), 1,377 (spiritualitas kerja), dan 1,735 (komitmen afektif), sedangkan pada persamaan komitmen afektif sebesar 1,039 untuk masing-masing prediktor. Seluruhnya jauh di bawah 3, sehingga tidak terdapat masalah kolinearitas pada model struktural.

Daya jelaskan model ditunjukkan oleh R^2 pada Tabel 8. Kepemimpinan autentik, spiritualitas kerja, dan komitmen afektif secara bersama menjelaskan 47,2% varians kinerja pegawai (R^2 *adjusted* = 0,465), sedangkan kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja menjelaskan 42,4% varians komitmen

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

afektif (R^2 *adjusted* = 0,418). Berdasarkan kriteria pada Tabel 2, keduanya berada di antara kategori lemah dan moderat dan mendekati batas moderat (0,50).

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2)

Konstruk endogen	R^2	R^2 *adjusted*	Kategori
Kinerja pegawai (Y)	0,472	0,465	Lemah menuju moderat
Komitmen afektif (Z)	0,424	0,418	Lemah menuju moderat

Keterangan: Tabel 8 menyajikan koefisien determinasi (R^2) dan R^2 *adjusted* untuk dua konstruk endogen, yaitu kinerja pegawai dan komitmen afektif. Nilai 0,25; 0,50; dan 0,75 masing-masing menandai daya jelaskan lemah, moderat, dan kuat (Hair et al., 2022). Nilai 0,472 dan 0,424 berada di antara kategori lemah dan moderat, yang berarti sekitar separuh varians kedua konstruk telah dijelaskan model dan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Ukuran efek (f^2) pada Tabel 9 menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki efek sedang terhadap kinerja pegawai (0,165), sedangkan kepemimpinan autentik (0,090) dan spiritualitas kerja (0,070) memiliki efek kecil. Terhadap komitmen afektif, kepemimpinan autentik (0,267) dan spiritualitas kerja (0,326) sama-sama memberi efek sedang, dengan spiritualitas kerja mendekati kategori besar (0,35).

Tabel 9. Ukuran Efek (f^2)

Jalur	f^2	Kategori
Kepemimpinan autentik → Kinerja pegawai	0,090	Kecil
Spiritualitas kerja → Kinerja pegawai	0,070	Kecil
Komitmen afektif → Kinerja pegawai	0,165	Sedang
Kepemimpinan autentik → Komitmen afektif	0,267	Sedang
Spiritualitas kerja → Komitmen afektif	0,326	Sedang (mendekati besar)

Keterangan: Tabel 9 menunjukkan perubahan R^2 ketika satu prediktor dikeluarkan dari model (f^2). Nilai 0,02; 0,15; dan 0,35 secara berturut-turut menandai efek kecil, sedang, dan besar (Hair et al., 2022). Komitmen afektif memberi efek sedang terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja hanya berefek kecil secara langsung, tetapi keduanya berefek sedang terhadap komitmen afektif.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Relevansi prediktif ditunjukkan oleh Q^2 pada Tabel 10. Nilai Q^2 sebesar 0,311 untuk kinerja pegawai dan 0,291 untuk komitmen afektif lebih besar dari nol, bahkan melampaui 0,25, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Nilai Q^2 sebesar nol pada konstruk eksogen memang tidak diinterpretasikan karena konstruk tersebut tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model. Relevansi prediktif ini diperoleh pada data yang sama dan belum menggantikan pengujian prediksi pada data baru (Sarstedt & Danks, 2022).

Tabel 10. Relevansi Prediktif (Q^2)

Konstruk	SSO	SSE	Q^2	Keterangan
Kepemimpinan autentik (X_1)	2.508,000	2.508,000	0,000	Eksogen

Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

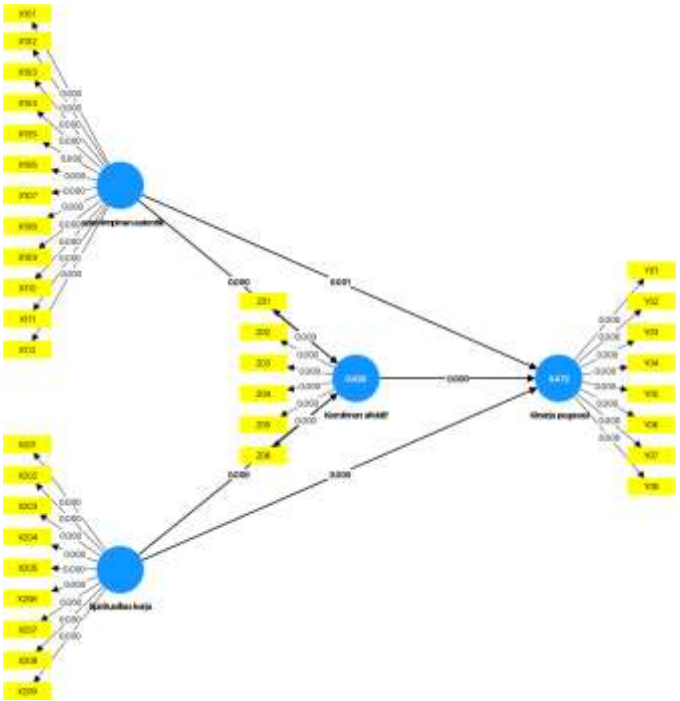
JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Konstruk	SSO	SSE	Q^2	Keterangan
Spiritualitas kerja (X_2)	1.881,000	1.881,000	0,000	Eksogen
Komitmen afektif (Z)	1.254,000	889,190	0,291	Relevan
Kinerja pegawai (Y)	1.672,000	1.152,113	0,311	Relevan

Keterangan: Tabel 10 memuat relevansi prediktif yang dihitung sebagai $Q^2 = 1 – SSE/SSO$, dengan SSO sebagai *sum of squares of observations* dan SSE sebagai *sum of squares of prediction errors*. Nilai Q^2 di atas nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif bagi konstruk endogen, dan nilai di atas 0,25 dikategorikan sedang (Hair et al., 2022). Kedua konstruk endogen memenuhi kriteria ini, sedangkan konstruk eksogen bernilai nol karena tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (H1–H5)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan melalui *bootstrapping* 5.000 sub-sampel (Gambar 3 dan Tabel 11). Seluruh koefisien jalur bertanda positif dan signifikan pada taraf 5% ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (β = 0,250; $t = 3,397$; $p = 0,001$), sehingga H1 diterima. Spiritualitas kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (β = 0,226; $t = 3,966$; $p < 0,001$), sehingga H2 diterima. Terhadap komitmen afektif, kepemimpinan autentik (β = 0,400; $t = 7,472$; $p < 0,001$) dan spiritualitas kerja (β = 0,442; $t = 7,593$; $p < 0,001$) berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H3 dan H4 diterima. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (β = 0,389; $t = 5,741$; $p < 0,001$), sehingga H5 diterima. Rata-rata sampel *bootstrap* hampir identik dengan estimasi asli dan simpangan baku yang kecil (0,054–0,074) menunjukkan bahwa estimasi jalur stabil.



Gambar 3. Hasil *Bootstrapping* (Nilai *p* pada Setiap Jalur dan Indikator)

Keterangan: angka pada setiap anak panah adalah nilai *p* hasil *bootstrapping* 5.000 sub-sampel.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hip.	Jalur	β	*M*	*SD*	*t*	*p*	Keputusan
H1	Kepemimpinan autentik → Kinerja pegawai	0,250	0,251	0,074	3,397	0,001	Diterima
H2	Spiritualitas kerja → Kinerja pegawai	0,226	0,225	0,057	3,966	< 0,001	Diterima
H3	Kepemimpinan autentik → Komitmen afektif	0,400	0,402	0,054	7,472	< 0,001	Diterima
H4	Spiritualitas kerja → Komitmen afektif	0,442	0,441	0,058	7,593	< 0,001	Diterima
H5	Komitmen afektif → Kinerja pegawai	0,389	0,389	0,068	5,741	< 0,001	Diterima

Keterangan: Tabel 11 menyajikan hasil *bootstrapping* 5.000 sub-sampel untuk lima jalur langsung, dengan β sebagai koefisien jalur, *M* sebagai rata-rata sampel *bootstrap*, *SD* sebagai simpangan baku, serta *t* dan *p* sebagai statistik uji dan nilai signifikansinya. Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan $p < 0,05$ pada taraf 5% (Hair et al., 2022), sedangkan nilai *p* 0,000 pada keluaran ditulis < 0,001. Seluruh jalur bertanda positif dan signifikan sehingga H1 sampai H5 diterima.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Pengujian Peran Mediasi Komitmen Afektif (H6 dan H7)

Peran mediasi diuji melalui efek tidak langsung spesifik (Tabel 12). Efek tidak langsung kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebesar 0,155 ($t = 4,172$; $p < 0,001$), sehingga H6 diterima. Efek tidak langsung spiritualitas kerja melalui komitmen afektif sebesar 0,172 ($t = 4,400$; $p < 0,001$), sehingga H7 diterima. Karena efek langsung kedua variabel tetap signifikan dan searah dengan efek tidak langsungnya, mediasi yang terjadi bersifat parsial komplementer (Hair et al., 2022). Berdasarkan Persamaan (6), efek total kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai adalah 0,250 + 0,155 = 0,405 dan efek total spiritualitas kerja adalah 0,226 + 0,172 = 0,398 (Tabel 13). Dengan kata lain, sekitar 38,3% pengaruh total kepemimpinan autentik dan 43,2% pengaruh total spiritualitas kerja disalurkan melalui komitmen afektif.

Tabel 12. Hasil Uji Efek Tidak Langsung Spesifik

Hip.	Jalur	β	*M*	*SD*	*t*	*p*	Keputusan
H6	Kepemimpinan autentik → Komitmen afektif → Kinerja pegawai	0,155	0,157	0,037	4,172	< 0,001	Diterima
H7	Spiritualitas kerja → Komitmen afektif → Kinerja pegawai	0,172	0,172	0,039	4,400	< 0,001	Diterima

Keterangan: Tabel 12 memuat efek tidak langsung spesifik kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif, yang dihitung sebagai hasil kali koefisien jalur menurut Persamaan (4) dan (5). Efek tidak langsung dinyatakan signifikan apabila $t > 1,96$ dan $p < 0,05$ (Hair et al., 2022). Kedua efek signifikan sehingga H6 dan H7 diterima, dan keduanya disertai efek langsung yang juga signifikan pada Tabel 11.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026)

Tabel 13. Rekapitulasi Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total terhadap Kinerja Pegawai

Variabel eksogen	Efek langsung	Efek tidak langsung	Efek total	Proporsi mediasi	Jenis mediasi
Kepemimpinan autentik	0,250	0,155	0,405	38,3%	Parsial komplementer
Spiritualitas kerja	0,226	0,172	0,398	43,2%	Parsial komplementer

Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Keterangan: Tabel 13 merangkum efek langsung, efek tidak langsung, efek total, proporsi mediasi, dan jenis mediasi untuk masing-masing variabel eksogen. Efek total adalah penjumlahan efek langsung dan tidak langsung (Persamaan 6), sedangkan proporsi mediasi adalah efek tidak langsung dibagi efek total yang dihitung peneliti dari Tabel 11 dan Tabel 12. Mediasi dikategorikan parsial komplementer karena efek langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan bertanda sama (Hair et al., 2021, 2022).
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026), diolah

Kontribusi Gabungan (Sinergi) Kepemimpinan Autentik dan Spiritualitas Kerja

Sinergi dioperasionalkan sebagai kontribusi gabungan kedua variabel terhadap varians kinerja pegawai disertai kontribusi masing-masing variabel. Pada model penuh, R^2 kinerja pegawai sebesar 0,472 dengan f^2 kepemimpinan autentik 0,090 dan spiritualitas kerja 0,070. Untuk menguraikan sumbangan setiap prediktor, R^2 didekomposisi menjadi hasil kali koefisien jalur dan korelasi konstruk (Tabel 14). Kepemimpinan autentik menyumbang 12,1 poin persentase (25,6% dari R^2) dan spiritualitas kerja 10,8 poin persentase (22,8%), sedangkan komitmen afektif menyumbang 24,4 poin persentase (51,6%). Pada persamaan komitmen afektif, 45,9% R^2 berasal dari kepemimpinan autentik dan 54,1% dari spiritualitas kerja.

Tabel 14. Dekomposisi Kontribusi Prediktor terhadap R^2

Prediktor	β	*r*	β × *r*	% dari R^2
Kinerja pegawai (R^2 = 0,472)				
Kepemimpinan autentik	0,250	0,483	0,121	25,6%
Spiritualitas kerja	0,226	0,477	0,108	22,8%
Komitmen afektif	0,389	0,627	0,244	51,6%
Komitmen afektif (R^2 = 0,424)				
Kepemimpinan autentik	0,400	0,486	0,194	45,9%
Spiritualitas kerja	0,442	0,519	0,229	54,1%

Keterangan: Tabel 14 menguraikan sumbangan setiap prediktor terhadap R^2 dengan rumus β × *r*, yakni koefisien jalur dikalikan korelasi antara prediktor dan konstruk endogennya. Jumlah seluruh β × *r* pada satu persamaan sama dengan R^2 persamaan tersebut (selisih kecil akibat pembulatan), sedangkan kolom persentase menunjukkan porsi tiap prediktor terhadap R^2. Tabel ini dihitung peneliti dari koefisien jalur (Tabel 11) dan korelasi antarkonstruk (Tabel 6), dan dipakai untuk menilai kontribusi gabungan kedua variabel eksogen.
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4 (2026), diolah

Apabila komitmen afektif dikeluarkan dari model, efek total (0,405 dan 0,398) dan korelasi dengan kinerja pegawai (0,483 dan 0,477) memberikan taksiran R^2 gabungan kedua variabel sekitar 0,385 (0,405 × 0,483 + 0,398 × 0,477). Angka ini lebih tinggi daripada sumbangan masing-masing variabel bila berdiri sendiri (kuadrat korelasi sebesar 0,233 untuk kepemimpinan autentik dan 0,228 untuk spiritualitas kerja). Penambahan spiritualitas kerja menaikkan varians yang dijelaskan sekitar 15,2 poin persentase dan penambahan kepemimpinan autentik sekitar 15,8 poin persentase. Korelasi kedua variabel yang rendah (*r* = 0,194) menunjukkan bahwa informasi yang dibawa masing-masing sebagian besar saling melengkapi dan tidak tumpang tindih. Taksiran ini merupakan perhitungan peneliti dari angka pada Tabel 6 dan Tabel 13.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,250; *p* = 0,001), sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan bukti pada sektor kesehatan (Khan et al., 2022), pada organisasi di Türkiye (Ayça, 2023), dan melalui modal psikologis pegawai (Jang, 2022). Meta-analisis atas 214 studi primer juga menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berkaitan signifikan dengan beragam luaran, termasuk luaran terkait kinerja (Zhang et al., 2022). Dengan demikian, hasil ini memperkuat generalisasi temuan tersebut pada konteks organisasi di Indonesia, yang juga dikaji oleh Fabriza dan Susanty (2024) pada industri otomotif. Secara konseptual, pemimpin autentik dicirikan oleh kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pengolahan informasi yang berimbang, dan transparansi relasional (Northouse, 2021; Chongvisal, 2023). Kepemimpinan autentik juga termasuk rumpun kepemimpinan berbasis nilai dan etis yang menekankan integritas serta keselarasan nilai pemimpin (Yukl & Gardner, 2020). Perilaku tersebut menumbuhkan identifikasi personal dan kepercayaan afektif pegawai terhadap pemimpin (Lux et al., 2023), yang pada gilirannya mendorong pegawai mengerahkan usaha pada tugasnya. Meskipun signifikan, ukuran efek langsungnya tergolong kecil (f^2 = 0,090). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pengaruh kepemimpinan autentik tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis yang dibahas pada bagian mediasi.

Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,226; $p <$ 0,001), sehingga H2 diterima. Hasil ini konsisten dengan Kumari et al. (2022) yang menemukan hubungan positif antara spiritualitas kerja dan kinerja kerja melalui PLS-SEM, Kotze et al. (2022) pada pegawai sektor publik, Sapra et al. (2022) pada kinerja akademik dosen, serta Sahetapy (2023) pada pegawai LPMP Provinsi Maluku. Hasil yang berbeda dilaporkan oleh Ranto et al. (2024) pada 88 dosen dan tenaga kependidikan: spiritualitas kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun komitmen organisasi tetap berperan sebagai mediator. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan ukuran sampel yang kecil dan konteks perguruan tinggi. Tinjauan sistematis atas 95 artikel juga mengidentifikasi hubungan teoretis-empiris antara spiritualitas dan kinerja di tempat kerja serta berbagai konstruk mediasi yang berulang (Kuhn & Lopes, 2025). Pegawai yang memaknai pekerjaannya, merasa menjadi bagian dari komunitas kerja, dan merasakan keselarasan dengan nilai organisasi cenderung lebih termotivasi sehingga kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerjanya meningkat (Kumari et al., 2022). Koefisien spiritualitas kerja (0,226) sedikit lebih rendah daripada kepemimpinan autentik (0,250) dan keduanya sama-sama berefek kecil (f^2 = 0,070 dan 0,090). Perbedaan tersebut tidak diuji secara formal sehingga tidak cukup untuk menyimpulkan salah satunya

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

lebih dominan.

Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Spiritualitas Kerja terhadap Komitmen Afektif (H3 dan H4)

Kepemimpinan autentik (β = 0,400) dan spiritualitas kerja (β = 0,442) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kedua jalur ini merupakan yang terkuat dalam model, dengan f^2 sebesar 0,267 dan 0,326. Temuan H3 sejalan dengan González-Cánovas et al. (2024) yang mengidentifikasi kepemimpinan autentik sebagai anteseden penting komitmen afektif dan dengan Lux et al. (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai atas kepemimpinan autentik membentuk identifikasi personal dan kepercayaan afektif, yang kemudian dimediasi oleh komitmen afektif. Temuan H4 sejalan dengan Elnafrawy (2022) yang menguji 461 pegawai di 150 organisasi amal dan dengan Kumari et al. (2022) yang menemukan hubungan positif antara spiritualitas kerja dan komitmen organisasi. Pegawai yang dipimpin secara terbuka dan berintegritas serta bekerja dalam lingkungan yang memberi ruang bagi pekerjaan bermakna, kebersamaan, dan keselarasan nilai cenderung merasa menjadi bagian dari organisasi. Koefisien spiritualitas kerja yang sedikit lebih besar menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bermakna dan kebersamaan mungkin merupakan sumber keterikatan emosional yang tidak kalah penting daripada keautentikan pemimpin, meskipun perbedaan ini tidak diuji secara formal. Kedua variabel bersama-sama menjelaskan 42,4% varians komitmen afektif.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai (H5)

Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,389; $p <$ 0,001), sehingga H5 diterima. Komitmen afektif juga merupakan prediktor terkuat kinerja pegawai dalam model, dengan efek sedang (f^2 = 0,165) yang lebih besar daripada efek langsung kepemimpinan autentik maupun spiritualitas kerja. Hasil ini mendukung pandangan bahwa pegawai yang terikat secara emosional dengan organisasinya mengerahkan usaha lebih besar bagi keberhasilan organisasi (Kumari et al., 2022) dan sejalan dengan Sürücü (2022) yang menempatkan komitmen organisasi sebagai penghubung antara kepemimpinan autentik dan kinerja. Studi pada 845 pegawai hotel di Tiongkok juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasi afektif dan kinerja kerja (Jiatong et al., 2022). Dalam literatur perilaku organisasi, komitmen terhadap organisasi dipandang sebagai salah satu sikap kerja utama yang berkaitan dengan hasil kerja individu (Luthans et al., 2021; Robbins & Judge, 2019). Namun, Ranto et al. (2024) tidak menemukan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pada sampel dosen dan tenaga kependidikan, sehingga kekuatan hubungan ini tampaknya bergantung pada konteks. Bagi pegawai, keterikatan emosional berarti keinginan untuk tetap berkontribusi sehingga mereka lebih konsisten memenuhi tanggung jawab tugas dengan kualitas dan ketepatan waktu yang baik.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

Peran Mediasi Komitmen Afektif (H6 dan H7)

Komitmen afektif memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan autentik (β = 0,155) dan spiritualitas kerja (β = 0,172) terhadap kinerja pegawai, sehingga H6 dan H7 diterima. Mediasi bersifat parsial komplementer: efek langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta searah. Temuan ini sejalan dengan Lux et al. (2023) yang menempatkan komitmen afektif sebagai mediator dalam bekerjanya kepemimpinan autentik, Sürücü (2022) yang membuktikan mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja, dan Kumari et al. (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi turut memediasi hubungan spiritualitas kerja dan kinerja kerja. Ranto et al. (2024) juga melaporkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja. Proporsi mediasi yang mencapai 38,3% untuk kepemimpinan autentik dan 43,2% untuk spiritualitas kerja menegaskan bahwa ikatan emosional pegawai dengan organisasi menjadi salah satu jalur utama pengaruh keduanya. Karena efek langsung tetap signifikan, terdapat pula mekanisme lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Mekanisme tersebut antara lain kepercayaan dan pertukaran pemimpin–anggota (Khan et al., 2022; Zhang et al., 2022) serta modal psikologis (Jang, 2022). Pada pekerja perhotelan, kepercayaan pada pemimpin bahkan terbukti memediasi hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dengan komitmen organisasi (Raziq et al., 2025). Pada gaya kepemimpinan lain, keterlibatan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen afektif dan kinerja (Jiatong et al., 2022).

Sinergi Kepemimpinan Autentik dan Spiritualitas Kerja

Kedua variabel eksogen bersama-sama dengan komitmen afektif menjelaskan 47,2% varians kinerja pegawai, dan taksiran sumbangan gabungan keduanya tanpa komitmen afektif sekitar 38,5%. Setiap variabel menambah daya jelaskan sekitar 15 poin persentase di atas variabel lainnya. Sinergi yang tampak bersifat komplementer, bukan tumpang tindih: korelasi kedua variabel hanya 0,194 dan HTMT-nya 0,204. Chongvisal (2023) dan Othman et al. (2024) melaporkan hubungan antara spiritualitas kerja dan kepemimpinan autentik, tetapi korelasi yang rendah pada penelitian ini mengisyaratkan bahwa keautentikan pemimpin tidak otomatis menciptakan pengalaman kerja yang bermakna di mata pegawai, dan sebaliknya. Perlu diingat bahwa penelitian ini memosisikan keduanya sebagai variabel eksogen yang berkorelasi tanpa menguji jalur kausal di antara keduanya. Kedua faktor tersebut perlu dikembangkan secara sengaja dan bersamaan agar manfaatnya terhadap kinerja saling menambah.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan menunjukkan

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

bahwa faktor relasional (kepemimpinan autentik) dan faktor makna kerja (spiritualitas kerja) bekerja melalui satu mekanisme afektif yang sama, yaitu komitmen afektif, selain melalui jalur langsung. Hasil ini menambah bukti bagi model integratif yang masih terbatas pada konteks organisasi di Indonesia. Pelaporan lengkap kriteria evaluasi model pada penelitian ini juga sejalan dengan rekomendasi praktik terbaik penggunaan PLS-SEM (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2022).

Secara praktis, organisasi tidak cukup hanya mengembangkan pemimpin atau hanya memperkuat budaya kerja bermakna. Pengembangan kepemimpinan perlu menekankan kesadaran diri, konsistensi nilai dan tindakan, keterbukaan, serta pengambilan keputusan yang berimbang. Pada saat yang sama, organisasi perlu merancang pekerjaan yang bermakna, memperkuat kebersamaan, dan menjaga kesela-rasan nilai pegawai dengan nilai organisasi. Komitmen afektif dapat dipantau secara berkala sebagai indikator antara bagi kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga kesimpulan kausal bersifat terbatas pada hubungan yang dihipotesiskan. Data dikumpulkan dengan kuesioner dari satu sumber sehingga bias persepsi tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, meskipun nilai VIF tidak menunjukkan indikasi bias metode umum. Daya jelaskan model (R^2 0,472 dan 0,424) berarti sebagian varians kinerja dan komitmen afektif masih dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Penelitian juga dilakukan pada satu organisasi sehingga generalisasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian ini juga bersifat eksplanatori, sehingga implikasi praktisnya perlu dibaca sebagai konsekuensi hubungan yang diuji, bukan sebagai prediksi kinerja pegawai secara individual (Sarstedt & Danks, 2022).

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan autentik dan spiritualitas kerja sama-sama berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen afektif. Kepemimpinan autentik (β = 0,250) dan spiritualitas kerja (β = 0,226) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (β = 0,400 dan β = 0,442). Komitmen afektif selanjutnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,389) dan terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan autentik (β = 0,155) maupun spiritualitas kerja (β = 0,172). Dengan demikian, ketujuh hipotesis diterima.

Model yang dibangun memenuhi kriteria validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan, serta menjelaskan 47,2% varians kinerja pegawai dan 42,4% varians komitmen afektif dengan relevansi prediktif yang memadai. Sinergi kedua variabel bersifat komplementer: keduanya

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

berkorelasi rendah, tetapi masing-masing menambah daya jelaskan kinerja sekitar 15 poin persentase. Komitmen afektif menjadi penyalur utama pengaruh keduanya sekaligus prediktor terkuat kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance—The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: The example of Türkiye. *Sustainability, 15*(8), 6539. https://doi.org/10.3390/su15086539

Chongvisal, R. (2023). Development and outcome of workplace spirituality: An empirical study in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences, 44*(4), 1247–1256. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.4.29

Elnafrawy, A. A. R. (2022). Workplace spirituality, affective commitment, and mediating role of workplace friendship. *Dynamic Relationships Management Journal, 11*(1), 69–82. https://doi.org/10.17708/DRMJ.2022.v11n01a05

Fabriza, C. A., & Susanty, A. I. (2024). Authentic leadership and organizational commitment toward employee performance in the automotive industry in Indonesia. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 14*(1), 1–14. https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1579

González-Cánovas, A., Trillo, A., Bretones, F. D., & Fernández-Millán, J. M. (2024). Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology, 15*, 1359581. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359581

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling* (2nd ed.). SAGE Publications.

Jang, E. (2022). Authentic leadership and task performance via psychological capital: The moderated mediation role of performance pressure. *Frontiers in Psychology, 13*, 722214. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.722214

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Khan, H. G. A., Khan, M. A., Ali, M. I., Salem, S., Rashid, S., & Zahur, H. (2022). Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

exchange: An evidence from health care sector. *Cogent Business & Management, 9*(1), 2119539. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2119539

Kotze, M., Nel, P., & Smit, P. (2022). Psychometric properties of a workplace spirituality measure. *SA Journal of Industrial Psychology, 48*(0), a1923. https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1923

Kuhn, N., & Lopes, L. F. D. (2025). Spirituality and workplace performance: A theoretical insight. *Social Responsibility Journal, 21*(2), 351–377. https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0570

Kumari, S., Kumar, V., Singh, A. K., & Singh, B. (2022). Spirituality at work and job performance: An empirical assessment of the serial mediation modelling of attitudinal outcomes. *Purushartha, 15*(1), 94–109. https://doi.org/10.21844/16202115107

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. T. (2023). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization, 29*(1), 103–121. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.78

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Othman, S. S., Muhamed, J. A., & Nori, R. M. (2024). The impact of authentic leadership on workplace spirituality: Analytical study of the opinions of academic staff in international universities in the Kurdistan Region of Iraq. *Zanco Journal of Human Sciences, 28*(SpB), 496–510. https://doi.org/10.21271/zjhs.28.SpB.25

Ranto, D. W. P., Arifin, N., & Murdapa, P. A. (2024). Job satisfaction and organizational commitment mediating workplace spirituality on job performance. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, 8*(3). https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i3.6632

Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., & Rice, J. L. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: The roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management, 74*(1), 81–106. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Ichsan, R. N., Nst, V. F. H., Siddik, E., & Ramadoni, A. Y. (2026). Dinamika Perkembangan Koperasi Syariah Di Kota Medan: Analisis Literatur Terhadap Peluang Dan Tantangan. Jurnal UDA, 34(2), 93-114.

Sahetapy, P. (2023). Work values and workplace spirituality on employee performance: A study at LPMP Maluku Province. *Khazanah Sosial, 5*(1), 125–137. https://doi.org/10.15575/ks.v5i1.25163

Sapra, J., Khosla, K., & Dungrakoti, G. (2022). Spirituality at workplace and its impact on academic performance: An empirical study among private higher education faculties of Delhi NCR. *Journal of Organizational Change Management, 35*(1), 18–37. https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0248

Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2022). Prediction in HRM research—A gap between rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal, 32*(2), 485–513. https://doi.org/10.1111/1748-

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4767-4785

8583.12400

Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing, 39*(5), 1035–1064. https://doi.org/10.1002/mar.21640

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sürücü, L. (2022). The mediating role of organizational commitment in the effect of authentic leadership on employee performance. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 11*, 11–27. https://doi.org/10.15869/itobiad.870781

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 39*(4), 1399–1435. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License