Philoxenia: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani
Vol. 5 No. 1, November 2026, Hal. 53-74
https://ojs.sttkmu.ac.id/index.php/philoxenias/index

Model Integrasi Dukungan Organisasi, Spiritualitas, dan Motivasi Kerja: Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Kristen

Candra Nugraha Wati[1]✉, Nurrul Fadilah Dwiyanti[2], Maria Benedicta Dian Savitri[3]
Sekolah Tinggi Teologi Baptis Kalvari, Jakarta[1-3]
candranugrahawati@gmail.com

Article History
Submitted 02 Juli 2026
Accepted 11 Nov 2026
Published 30 Nov 2026

Keywords: *Lecturer performance; Organizational Support; Work motivation; Workplace spirituality*

Kata kunci: Dukungan orgarnisasi, Kinerja dosen, Motivasi kerja, Spiritualitasi di tempat kerja

Scan this QR
Read Online

Abstract: *Lecturer performance at Perguruan Tinggi Keagamaan Kristen (PTKK) in Central Java Province still requires attention, particularly regarding the optimization of the Tridharma (Three Pillars of Higher Education) implementation. This study aims to examine the influence of organizational support, workplace spirituality, and work motivation on PTKK lecturer performance. A quantitative approach utilizing an explanatory survey method was employed. The study involved 200 lecturers selected through proportional stratified random sampling. Data were collected using a questionnaire distributed via a Google Form link. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) with SMART PLS 4.0 software. The results indicate that organizational support has a positive and significant influence on work motivation (0.465) and lecturer performance (0.101). Workplace spirituality exerts a positive and significant influence on work motivation (0.394) and PTKK lecturer performance (0.188). Work motivation influences lecturer performance with a coefficient of 0.723. Furthermore, organizational support has an indirect influence on lecturer performance through work motivation (0.336), and workplace spirituality has an indirect influence on lecturer performance through work motivation (0.285). This study contributes to the understanding of the interrelationships between organizational support, workplace spirituality, and work motivation in explaining PTKK lecturer performance—a topic that has received relatively limited scholarly attention.*

Abstrak: Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Kristen (PTKK) Provinsi Jawa Tengah masih memerlukan perhatian, khususnya dalam optimalisasi pelaksanaan tridharma. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen PTKK. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori digunakan pada penelitian ini. Responden penelitian berjumlah 200 dosen yang diperoleh dengan teknik *proporsional stratified random sampling*. Kuesioner yang merupakan intrumen penelitian ini, dibagikan dengan memberikan tautan *Google Form*.

Analisis data penelitian menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan perangkat lunak SMART PLS 4.0. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0.465 terhadap motivasi kerja dan 0.101 terhadap kinerja. Spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 0.394 terhadap motivasi kerja dan 0.188 terhadap kinerja dosen PTKK. Motivasi kerja berpengaruh sebesar 0.723 terhadap kinerja dosen. Selanjutnya, dukungan organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0.336. Spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0.285. Penelitian ini memberikan kontribusi keterkaitan dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja dosen PTKK, yang masih relatif terbatas dikaji.

PENDAHULUAN

Pendidikan menjadi bagian krusial dalam upaya mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas unggul, berdaya saing global, dan mampu memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat, bangsa, dan negara. Sebagai lembaga pendidikan, perguruan tinggi memegang peran utama dalam mengembangkan sumber daya manusia sebagai modal utama yang mampu menghadapi dan mengatasi berbagai tantangan zaman.[1] Kualitas lulusan perguruan tinggi tidak terlepas dari peran dosen sebagai salah satu sumber daya utama yang menjalankan proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang dikenal dengan (Tridharma). Oleh sebab itu, kinerja dosen harus diperhatikan dan ditingkatkan agar tujuan organisasi perguruan tinggi tercapai dalam menghasilkan alumni yang memiliki profil unggul dan siap terjun ke dunia kerja serta berkontribusi bagi pembangunan bangsa.

Kinerja dosen akan berdampak pada kualitas pendidikan di perguruan tinggi. Peningkatan kinerja dosen menjadi agenda penting bagi perguruan tinggi untuk menjalankan Tridharma. Margaretha et al. menyoroti peningkatan kinerja dosen terkait pengajaran dan penelitian yang inovatif menjadi perhatian yang besar bagi perguruan tinggi.[2] Saat ini, berbagai institusi perguruan tinggi telah melakukan pelatihan-pelatihan bagi dosen untuk memperlengkapi dan meningkatkan kinerjanya dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sehingga kualitas pendidikan di perguruan tinggi menjadi lebih baik.

Daumiller et al. berpendapat bahwa dosen yang berkualitas dalam kinerjanya adalah faktor yang penting bagi kemajuan masyarakat.[3] Masyarakat dapat melihat dan merasakan kinerja para dosen melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang mereka lakukan. Program yang unggul, kreatif, inovatif dan berkelanjutan dinantikan masyarakat untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, ilmu pengetahuan

---

[1] Fazli Abdillah, "Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Indonesia," *Educazione: Jurnal Multidisiplin*, 2024, 13–24.

[2] Meily Margaretha et al., "Workplace Spirituality, Employee Engagement, and Professional Commitment: A Study of Lecturers from Indonesian Universities," *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 2 (2021): 346–56, https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.28.

[3] Martin Daumiller, Robert Stupnisky, and Stefan Janke, "Motivation of Higher Education Faculty: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions," *International Journal of Educational Research* 99, no. November 2019 (2020): 101502, https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101502.

dari pengajaran dan penelitian yang dilakukan dosen tidak hanya dapat dirasakan di ruang kelas, akan tetapi juga dapat dirasakan oleh masyarakat.

Dalam melaksanakan Tridharma, dosen PTKK di Provinsi Jawa Tengah menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah dalam pengembangan profesionalisme dosen. Data Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti) pada Juli 2023 menunjukkan bahwa sebanyak 55% dosen PTKK di Provinsi Jawa Tengah belum memiliki jabatan fungsional. Ada berbagai faktor yang memengaruhi hal tersebut, seperti masa kerja, regulasi pemerintah, kelengkapan administrasi, serta pengusulan dan penetapan jabatan fungsional.

Namun demikian, data yang menunjukkan bahwa masih banyak dosen PTKK yang belum memiliki jabatan fungsional mengindikasikan adanya persoalan dalam aspek pengembangan profesionalisme dosen yang perlu diperhatikan. Kondisi tersebut menjadi semakin krusial jika dikaitkan dengan tuntutan dosen dalam menjalankan Tridharma guna keberlanjutan institusi. Oleh karena itu, perlu dikaji kinerja dosen PTKK dalam menjalankan Tridharma.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang mencakup faktor lingkungan dan internal. Berdasarkan fenomena yang terjadi, salah satu faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan adalah persepsi karyawan terhadap organisasi, bahwa organisasi menghargai kinerja para pekerja dan peduli pada kesejahteraan mereka.[4] Dukungan organisasi merefleksikan usaha terbaik pekerja dalam melaksanakan tugas pribadi yang selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan sebagai respons baik pekerja yang berangkat dari keyakinan untuk dihargai, diperhatikan kesejahteraannya.[5] Dukungan organisasi yang dirasakan pekerja dapat menimbulkan suasana hati yang positif sehingga dapat memberikan motivasi dalam bekerja dan meningkatkan kinerja.

Berbagai penelitian mengenai dukungan organisasi terhadap kinerja telah dilakukan. Penelitian Chen et al. dan Hasan et al. menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[6,7] Sebaliknya, temuan Dewi et al. menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.[8] Kedua penelitian tersebut menyatakan perbedaan hasil, sehingga temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten. Keterbatasan penelitian ini terletak pada variabel dukungan organisasi, yang dinilai memiliki pengaruh langsung

---

[4] Robert Eisenberger, Linda Rhoades Shanock, and Xueqi Wen, "Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7 (2020): 101–24, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917.

[5] Phong Ba Le and Hui Lei, "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support," *Journal of Knowledge Management* 23, no. 3 (2019): 527–47, https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568.

[6] Taibo Chen et al., "The Impact of Organizational Support on Employee Performance," *Employee Relations* 42, no. 1 (2020): 166–79, https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079.

[7] Naveed Hasan et al., "Perceived Organizational Support and Reduced Job Performance During COVID-19," 2023, https://doi.org/10.1177/00469580231160908.

[8] Dea Pradinska Dewi, Fibria Indriati, and Pantius Drahen Soeling, "Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement On Employee Performance," *International Journal of Management* 11, no. 6 (2020): 707–17, https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058.

terhadap kinerja tanpa memperhitungkan faktor-faktor psikologis yang berfungsi sebagai penghubung antara dukungan organisasi dan kinerja. Dengan demikian, diperlukan variabel yang menghubungkan dukungan organisasi dan kinerja individu.

Faktor lingkungan lain yang dapat memengaruhi kinerja individu adalah spiritualitas di tempat kerja. Menurut Ashmos & Duchon, spiritualitas di tempat kerja mengacu pada pemahaman bahwa setiap pekerja memiliki kehidupan batin (*inner life*) yang berkembang melalui pekerjaan yang bermakna, dan pada saat yang sama turut memberikan makna terhadap pekerjaan tersebut dalam konteks kehidupan bersama di dalam suatu komunitas kerja.[9] Milliman et al. dalam penelitiannya menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat dianalisis dari tiga dimensi.[10] Dimensi tersebut meliputi tujuan dalam pekerjaan seseorang atau pekerjaan yang bermakna (level individu), mempunyai rasa komunitas (level kelompok), dan berada dalam keselarasan dengan nilai-nilai organisasi dan misi (level organisasi). Menurut Honiball et al. organisasi yang memupuk spiritualitas di tempat kerja akan mencapai efisiensi, kinerja optimal, serta kemampuan menghasilkan lebih banyak untuk jangka waktu yang panjang.[11]

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan temuan. Penelitian Khusnah memperkuat pandangan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.[12] Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Umam & Auliya memberikan hasil yang berbeda, yaitu spiritualitas di tempat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.[13] Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, dan memberikan ruang untuk diteliti lebih lanjut.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh pada kinerja adalah motivasi kerja. Colquitt et al. menyatakan bahawa motivasi merupakan kekuatan yang bersumber dari dalam dan luar karyawan yang menentukan arah, intensitas dan kegigihan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.[14] Dalam konteks pendidikan tinggi, motivasi dosen adalah keseluruhan proses untuk dosen memulai, mempertahankan, dan mengatur perilaku yang diarahkan pada

---

[9] Donde P Ashmos and Dennis Duchon, "Ashmos, Duchon," *Journal of Management Inquiry*, 2000, https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649260092008.

[10] John Milliman, Anthony Gatling, and Jungsun (Sunny) Kim, "The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery," *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 (2018): 56–65, https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002.

[11] George Honiball, Dirk Geldenhuys, and Claude Hélène Mayer, "Acknowledging Others as 'Whole Beings'. Managers' Perceptions of Spirituality and Health in the South African Workplace," *International Review of Psychiatry* 26, no. 3 (2014): 289–301, https://doi.org/10.3109/09540261.2014.881331.

[12] Hidayatul Khusnah, "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat" XVII, no. 1 (2019): 17–23.

[13] Moh Rifqi Khairul Umam and Zakky Fahma Auliya, "Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality Dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam," *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 5, no. 1 (2018): 23, https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i1.2946.

[14] Anselmo Ferreira Vasconcelos, "Individual Spiritual Capital: Meaning, a Conceptual Framework and Implications," *Journal of Work-Applied Management* 13, no. 1 (2021): 117–41, https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2020-0038.

tujuan.[15] Dengan demikian, dapat dipahami bahwa motivasi berperan penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa adanya kesenjangan temuan mengenai hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Penelitian Sembiring menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen Yayasan Perguruan Nasional Medicom.[16] Sedangkan temuan Hanafi & Sanosra memberikan hasil yang berbeda, yaitu motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen pendidikan guru PAUD di IKIP PGRI Jember.[17] Perbedaan temuan penelitian ini memberikan ruang untuk dilakukan kajian lebih lanjut terkait pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan kebaruan penelitian ini bahwa hubungan motivasi terhadap kinerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya dalam konteks dan model penelitian yang berbeda. Berdasarkan kesenjangan ini, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan mengintegrasikan dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja dalam satu model untuk menjelaskan kinerja dosen PTKK. Dalam model tersebut, motivasi kerja tidak hanya diuji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja dosen, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi dan spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja dosen.

Latar belakang yang telah dijelaskan di atas menunjukkan bahwa kinerja dosen PTKK perlu ditingkatkan untuk kualitas pendidikan yang bermutu unggul. Penelitian tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja masih terdapat temuan yang tidak sama, sehingga masih penting untuk dilakukan penelitian tentang kinerja dosen. Selain itu, penelitian terhadap kinerja dosen pada PTKK masih sedikit dilakukan, dibandingkan dengan kinerja profesi lainnya seperti karyawan pada perusahaan, karyawan pemerintah, guru, dan dosen di Perguruan Tinggi Umum. Dukungan organisasi yang dirasakan, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja memainkan peran penting dalam kinerja. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasi dan spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, di kalangan dosen PTKK di Provinsi Jawa Tengah. Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja dalam satu model empiris untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif terkait kinerja dosen PTKK. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris hubungan antarvariabel dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, motivasi kerja, dan kinerja dalam konteks PTKK, sebuah topik yang masih belum banyak mendapat perhatian dalam penelitian.

Dari latar belakang yang diuraikan tersebut, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

---

[15] Daumiller, Stupnisky, and Janke, "Motivation of Higher Education Faculty: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions."

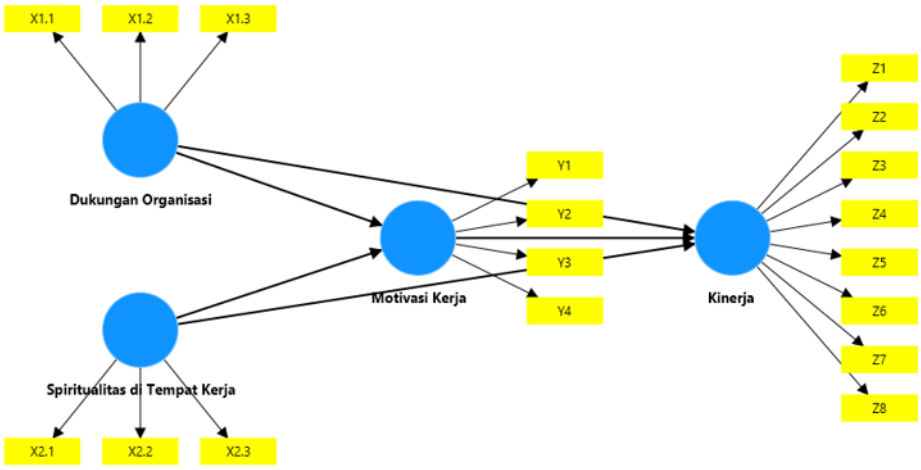
[16] Dinaria br Sembiring, "Pengaruh Sikap Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Yayasan Perguruan Nasional Medicom," *Jurnal Teknik Unika St. Thomas (JTIUST)* 03, no. 2 (2018): 108–18.

[17] Chairul Hanafi and Abadi Sanosra, "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini Ikip Pgri Jember," *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2018, https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1769.

1) H1: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2) H2: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
3) H3: Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4) H4: Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5) H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6) H6: Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja.
7) H7: Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif signifikan tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja

Dari hipotesis tersebut, maka model penelitian yang diajukan ditunjukkan pada

Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian Dukungan Organisasi, Spiritualitas di Tempat Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan perpektif kuantitatif yang memiliki pandangan paradigma positivistik. Pendekatan ini dipilih untuk melakukan uji hubungan kausal antarkonstruk. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang mengukur fakta-fakta objektif yang berfokus pada variabel penelitian. [18] Tujuan desain penelitian ini untuk menyajikan profil atau menjelaskan unsur-unsur yang relevan dengan fenomena yang diteliti dari perspektif individual. Selanjutnya, metode penelitian ini merupakan metode survei eksplanatori. Menurut Sugiyono survei eksplanatori adalah metode dalam penelitian yang memberikan penjelasan kedudukan variabel-variabel dan pengaruhnya terhadap variabel lain.[19]

[18] John Creswell and J.D Creswell, *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* (London: SAGE, 2018).

[19] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2018).

Populasi penelitian ini sebanyak 460 dosen tetap PTKK di Provinsi Jawa Tengah. Sampel berjumlah 200 responden yang didapatkan dari perhitungan menggunakan rumus Isaac dan Michael. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling.* Hal ini dilakukan karena anggota populasi heterogen dan memiliki strata.

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari item pertanyaan tentang dukungan organisasi, spiritualitas tempat kerja, motivasi kerja, dan kinerja. Instrumen disebarkan ke responden dengan menggunakan *link Google form*. Skala Likert digunakan untuk mengukur konstruk laten, yaitu (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) kurang setuju, (2) tidak setuju, dan (1) sangat tidak setuju. Pertanyaan kuesioner dibuat berdasarkan indikator variabel penelitian terdahulu yang relevan.

Data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan *software* SmartPLS versi 4.0. Analisis data memakai PLS karena dapat memprediksi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.[20] Analisis data yang dilakukan mencakup analisis model pengukuran dan analisis model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria inklusi yang ditentukan oleh peneliti. Data penelitian yang didapatkan dari lapangan kemudian diolah untuk menunjukkan gambaran yang komprehensif tentang penelitian yang dilakukan. Karakteristik responden berdasarkan hasil kuesioner dibahas pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Dimensi	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	140	70
	Perempuan	60	30
Usia	< 30 tahun	7	3.5
	30-39 tahun	31	15.5
	40-49 tahun	58	29
	50-59 tahun	88	44
	> 60 tahun	16	8
Status Pendidikan	S2	117	58.5
	S3	83	41.5
Masa Kerja	< 10 tahun	102	51
	10-19 tahun	62	31
	20-29 tahun	25	12.5
	30-39 tahun	8	4
	40-45 tahun	3	1.5

[20] Udin Udin et al., "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation," *International Journal of Sustainable Development and Planning* 18, no. 1 (2023): 237–46, https://doi.org/10.18280/ijsdp.180125.

Hasil penelitian pada Tabel 1 menunjukkan deskripsi karakteristik responden dosen tetap PTKK di Provinsi Jawa Tengah. Tabel 1 tersebut menggambarkan informasi umum, seperti jenis kelamin, usia, status pendidikan, dan masa kerja untuk memahami responden penelitian ini. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelaminnya, terdiri dari dosen laki-laki 70% dan perempuan 30%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden didominasi oleh dosen dengan jenis kelamin laki-laki. Karakteristik responden ditinjau dari usianya menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 50–59 tahun sebanyak 44%. Kondisi ini memperlihatkan bahwa responden termasuk kategori usia produktif dan telah berpengalaman dalam bekerja. Selanjutnya, karakteristik responden ditinjau dari jenjang pendidikan memperlihatkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 58,5% dan S3 sebesar 41,5%. Karakteristik responden yang ditinjau dari masa kerja didapatkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman bekerja 5–9 tahun, yaitu sebesar 31,5% responden, diikuti oleh masa kerja 10–14 tahun sebesar 20,5% responden.

Analisis Data SEM-PLS

Model data penelitian ini terdiri dari empat variabel, yakni dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, motivasi kerja, dan kinerja. Hasil analisis data penelitian ini terdiri dari model pengukuran dan model struktural.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran penelitian ini merupakan model pengukuran reflektif. Dalam model ini, variabel dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, motivasi kerja, dan kinerja diukur secara reflektif. Uji model pengukuran terdiri dari *convergent validity* dan *composite reliability.* Selanjutnya, hasil analisis yang berupa *convergent validity* dan *composite reliability* disajikan pada Tabel 2. Hasil pengukuran model luar menunjukkan nilai muatan luar setiap variabel indikator.

Tabel 2.
Hasil Pengukuran *Outer Model*

Variabel		***Indicator***	***Outer Loading***	***Cronbach Alpha***	***Composite Reliability***
Dukungan Organisasi	X1.1	Penghargaan	0.873	**0.871**	**0.880**
	X1.2	Kepedulian Kondisi Kerja	0.941		
	X1.3	Kesejahteraan Dosen	0.858		
Spiritualitas di tempat kerja	X2.1	Pekerjaan yang bermakna	0.929	**0.927**	**0.928**
	X2.2	Memiliki rasa komunitas	0.930		
	X2.3	Keselarasan dengan nilai-nilai organisasi	0.945		
Motivasi Kerja	Y1	Semangat dalam bekerja	0.881	**0.889**	**0.893**
	Y2	Tingkat usaha dalam bekerja	0.879		
	Y3	Ketekunan dalam bekerja	0.820		

	Y4	Arah perilaku dalam bekerja	0.885		
Kinerja	Z1	Melaksanakan pembelajaran	0.757	**0.846**	**0.850**
	Z2	Membimbing mahasiswa	0.640		
	Z3	Melakukan penelitian	0.732		
	Z4	Menghasilkan karya Ilmiah	0.597		
	Z5	Memberi pelayanan	0.725		
	Z6	Memberikan laporan pengabdian masyarakat	0.635		
	Z7	Terlibat dalam kepanitiaan	0.726		
	Z8	Terlibat dalam pertemuan ilmiah	0.730		

Hasil penelitian pada Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada semua indikator lebih dari 0.5, artinya indikator-indikator tersebut valid dan mencerminkan pengukuran masing-masing variabel. Variabel indikator adalah valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0.5 [21]. Selanjutnya, uji reliabilitas konstruk dilihat dari nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability*. Tingkat reliabilitas pada tiap variabel dapat diterima karena nilai reliabilitas komposit dan alpha Cronbach di atas 0.70. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan merepresentasikan konstruk yang diukur. Kemudian, uji reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai Cronbach's alpha pada dukungan organisasi sebesar 0.880, spiritualitas di tempat kerja sebesar 0.927, motivasi kerja sebesar 0.889, dan kinerja sebesar 0.846. Nilai composite reliability pada semua konstruk juga berada di atas 0.70, yaitu 0.928 pada spiritualitas di tempat kerja, 0.893 pada motivasi kerja, dan 0.850 pada kinerja, sehingga seluruh konstruk penelitian dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima. Dengan demikian, hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa indikator dan konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas untuk selanjutnya dapat dilakukan analisis model struktural.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 3
Hasil Pengukuran *Inner Model*

Hubungan Antar Variabel	**Koefisien Jalur**	***T statistic***	***P Values***	***f-square***
Dukungan Organisasi → Motivasi Kerja	0.465	4.282	0.000	0.038
Spiritualitas di tempat kerja → Motivasi Kerja	0.394	3.616	0.000	0.372
Dukungan Organisasi → Kinerja	0.101	2.328	0.020	0.142

[21] Wynee Chin, *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers., 1998).

Spiritualitas di tempat kerja →Kinerja	0.188	2.752	0.006	0.268
Motivasi kerja → Kinerja	0.723	13.374	0.000	1.521

Hasil peneltian pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0.465 dengan nilai p 0,000 < 0,05. Selanjutnya spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja sebesar 0.394 dengan nilai p 0,000 < 0,05. Kemudian dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 0.101 dengan nilai p 0,020 < 0,05 dan spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.188 dengan nilai p 0,006 < 0,05. Lebih lanjut, motivasi kerja memiliki pengaruh pada kinerja sebesar 0.723 dengan p 0,000 < 0,05.

Nilai *effect size*/ f-square dihitung untuk mendapatkan informasi besarnya pengaruh suatu variabel pada tingkat struktural. Kriteria yang digunakan dalam menilai ukuran efek tersebut adalah 0,02 untuk efek rendah, 0,15 untuk efek moderat, dan 0,35 untuk efek tinggi.[22]Dari Tabel 3 tersebut dapat diketahui bahwa *effect size* dukungan organisasi terhadap kinerja adalah 0.038, yang berartu memiliki efek yang rendah. *Effect size* dukungan organisasi terhadap motivasi kerja adalah 0.372 yang berati memiliki efek yang tinggi. *Effect size* spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja adalah 0.142, hal ini berarti efeknya rendah. *Effect size* spiritualitas di tempat kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0.268 yang berarti memiliki efek moderat. Kemudian, *effect size* motivasi kerja terhadap kinerja adalah 1.531 yang berati memiliki efek yang tinggi.

Tabel 4
Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	*T statistic*	*P Values*
Dukungan Organisasi → Motivasi Kerja→ Kinerja	0.336	4.146	0.000
Spiritualitas di tempat kerja → Motivasi Kerja→ Kinerja	0.285	3.313	0.001

Temuan yang disajikan pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa dukungan organisasi dan spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif & signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Dukungan organisasi memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja dosen melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0.336, dengan nilai *T-statistic* 4.146, serta p-value 0,000 < 0,05. Sementara itu, spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh tidak langsung pada kinerja dosen melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0.285, dengan nilai *T-statistic* 3.313, serta p-value 0,001 < 0,05. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa motivasi kerja mempunyai peran sebagai variabel mediasi pada hubungan dukungan organisasi maupun spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja dosen. Karena kedua variabel tersebut juga mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dosen, maka peran motivasi kerja dalam kedua hubungan tersebut bersifat mediasi parsial.

1. **Analisis Kebaikan dan Kecocokan Model**

[22] Joseph F. Hair et al., "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM," *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24, https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203.

Nilai R Square

Nilai dari R Square dari hasil analisis SEM PLS pada penelitian ini disajikan pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Nilai R Square

	R Square
Kinerja	0.841
Motivasi Kerja	0.532

Nilai R *square* menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen/endogen lainnya dalam model. Nilai interpretasi R *square* adalah 0.19 (pengaruh rendah), 0.33 (moderat), dan 0.66 (tinggi). [23]Berdasarkan Tabel 5 di atas, diketahui besarnya pengaruh bersama dukungan organisasi dan spiritualitas di tempat kerja terhadap motivasi kerja adalah 53.2 %. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh bersama dukungan organisasi dan spiritualitas di tempat kerja terhadap motivasi kerja termasuk pengaruh moderat. Kemudian, besarnya pengaruh bersama dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah 84.1%. Hal ini berarti pengaruh bersama dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja termasuk pengaruh tinggi.

Nilai Predictive Relevance (Q^2)

Evaluasi kebaikan dan kecocokan model dengan *Predictive Relevance / Q Square* dihitung dari nilai R^2 masing-masing variabel endogen. Nilai Q^2 diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$
$Q^2 = 1 - (1 -0.841) (1 - 0.532)$
$Q^2 = 0.926$

Hasil perhitungan nilai predictive relevance (Q^2) adalah 0.926 atau 92.6%. Hal ini bearti keragaman data yang dibangun dengan model PLS dari variabel penelitian adalah 92.6% dan sisanya 7.4% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dan error. Hasil ini menunjukkan bahwa model PLS baik sebab dapat menjelaskan 92.6% dari informasi secara keseluruhan.

***Goodness of Fit Index* (GoF Index)**

Goodness of Fit Index didapatkan dari akar perkalian rerata *communality* dan rerata R *Square*.[24] Nilai *communality* didapatkan dari kuadrat nilai *loading factor*. Hasil perhitungan disajikan pada Tabet 6 berikut ini:

Tabel 6
Goodness of Fit Index

Rerata *Communality*	Rerata *R Square*	*Indeks GoF*
0.659	0.686	0.55

[23] Chin, *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*.
[24] Yamin Sofyan, *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, SmartPLS 4, Amos & Stata* (Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023).

Interpretasi indeks GoF dirujuk dari Wetzel, dkk (dalam Yamin 2023) yaitu 0.1 (GoF rendah), 0.36 (GoF tinggi).[25]Hasil perhitungan menunjukkan nilai indeks GoF 0.55, sehingga masuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kebaikan dan kecocokan model pengukuran dan struktural tinggi.

PEMBAHASAN

Dengan semakin pentingnya kinerja dosen terkait mutu pendidikan, ada urgensi untuk mengembangkan sekaligus menguji secara empiris model yang menjelaskan persepsi terhadap dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja dosen.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Temuan memperlihatkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja. Hasil ini selaras dengan penelitian Karatepe dan Lopes et al.[26, 27]Pekerja yang merasakan bahwa organisasi menghargai pekerjaan yang dilakukannya dan memperhatikan kesejahteraannya, maka akan termotivasi dalam bekerja.[28] Lebih lanjut, temuan Kurterssis et al.menegaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mencukupi kebutuhan karyawan akan penghargaan, penerimaan dan dukungan emosional.[29] Temuan penelitian ini juga menguatkan teori Lawler tentang pertukaran sosial, bahwa individu termotivasi untuk memahami penyebab perasaan positif dan mengembalikannya.[30] Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan dosen dapat menghasilkan emosi yang positif pada dosen yang memengaruhi motivasi dosen dalam bekerja untuk mengembalikan apa yang telah organisasi lakukan.

Dari hasil penelitian ini, PTKK perlu memperhatikan dukungan yang diberikan kepada dosen, terkait kebutuhannya dalam melakukan pekerjaan. Hal ini penting karena pandangan karyawan tentang dukungan organisasi yang rendah dapat dipandang sebagai ketidakmampuan organisasi untuk mendukung upaya karyawan dalam bekerja [31]. Dukungan organisasi yang rendah berakibat pada berkurangnya motivasi karyawan. Demikian juga dalam konteks PTKK,

---

[25] Sofyan.

[26] Osman M. Karatepe, "Do Personal Resources Mediate the Effect of Perceived Organizational Support on Emotional Exhaustion and Job Outcomes?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27, no. 1 (2015): 4–26, https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417.

[27] Sílvia Lopes, Maria José Chambel, and Francisco Cesário, "Linking Perceptions of Organizational Support to Temporary Agency Workers' Well-Being: The Mediation of Motivations," *International Journal of Organizational Analysis* 27, no. 5 (2019): 1376–91, https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1502.

[28] Karatepe, "Do Personal Resources Mediate the Effect of Perceived Organizational Support on Emotional Exhaustion and Job Outcomes?"

[29] James N. Kurtessis et al., "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory," *Journal of Management* 43, no. 6 (2017): 1854–84, https://doi.org/10.1177/0149206315575554.

[30] Eisenberger, Rhoades Shanock, and Wen, "Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts."

[31] Evangelia Mylona and Dimitrios Mihail, "Exploring Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Turbulent Times. The Role of Perceived Support and Organizational Commitment," *International Journal of Public Administration* 43, no. 16 (2020): 1366–75, https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669174.

dosen dapat mengalami penurunan motivasi jika pandangan terhadap dukungan organisasi rendah. Sebaliknya, jika pandangan dosen terhadap dukungan organisasi tinggi, maka dosen menganggap kemampuan organisasi tinggi dalam mendukung upaya mereka bekerja, sehingga motivasi kerja dosen menjadi kuat.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja dosen. Kondisi ini mengungkapkan bahwa semakin kuat dukungan organisasi yang dirasakan, maka kinerja dosen akan meningkat. Hasil penelitian ini selaras dengan studi literatur Kurtessis et al. dan juga penelitian Chen et al. yakni bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan pada kinerja karyawan.[32,33]Karyawan yang merasakan dukungan organisasi terbukti kinerjanya menjadi lebih baik. Kondisi ini dapat dipahami dari perspektif teori pertukaran sosial, bahwa pekerjaan merupakan transaksi usaha dan kesetiaan pekerja untuk memperoleh kegunaan nyata dan sumber daya sosial organisasi.[34]

Temuan penelitian ini juga membuktikan teori dukungan organisasi Eisenberger yaitu bahwa pandangan karyawan terhadap organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi mengindahkan dan peduli terhadap karyawan.[35] Hal ini diperkuat oleh pendapat Le & Lei yaitu bahwa pekerja cenderung bertindak lebih baik untuk merespon organisasi yang memberikan efek positif pada mereka.[36] Dengan demikian, dukungan organisasi akan membantu dosen PTKK dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, dukungan organisasi yang dapat diberikan kepada dosen mencakup penghargaan, kepedulian terhadap kondisi kerja, dan kesejahteraan. Dalam aspek penghargaan, PTKK telah memberikan dukungan berupa menghargai pendapat dosen dan kontribusi kerja dosen dengan baik. Selanjutnya, kepedulian terhadap kondisi kerja mencakup fasilitas dan bantuan. Penting bagi PTKK untuk memenuhi fasilitas yang cukup guna membantu kinerja dosen, seperti dana penelitian, akses jurnal internasional, internet yang cepat dan stabil, ruang kerja yang kondusif, perangkat digital yang memadai, dan pelatihan untuk pengembangan diri dosen. Kemudian terkait kesejahteraan dosen, PTKK perlu memperhatikan gaji, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun dosen. Meskipun PTKK merupakan organisasi nirlaba yang memiliki karakteristik pekerja yang bersedia menyumbangkan tenaga kerja mereka dengan upah yang terbatas,[37] PTKK tetap harus bertanggungjawab untuk memikirkan dan mengupayakan pemberian hak kesejahteraan dosen, sehingga dapat menguatkan kinerja dosen PTKK.

---

[32] Kurtessis et al., "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory."

[33] Chen et al., "The Impact of Organizational Support on Employee Performance."

[34] Chen et al.

[35] Eisenberger, Rhoades Shanock, and Wen, "Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts."

[36] Le and Lei, "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support."

[37] Vladislav Valentinov, "The Property Rights Approach to Nonprofit Organization: The Role of Intrinsic Motivation," *Public Organization Review* 7, no. 1 (2007): 41–55, https://doi.org/10.1007/s11115-006-0024-x.

Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Motivasi Kerja

Selanjutnya, temuan studi ini adalah spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Afsar & Badir dan Pouragha, et al. yaitu bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh positif signifikan pada motivasi pegawai.[38,39] Spiritualitas di tempat kerja memberikan rasa keterhubungan, kekuatan, semangat, dan kepercayaan yang memotivasi pegawai untuk menggunakan kemampuannya guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks PTKK spiritualitas di tempat kerja yang tinggi dapat semakin memotivasi dosen untuk melaksanakan tridharma.

PTKK merupakan salah satu organisasi nirlaba yang mengejar misi sosial. Menurut Bassous orang-orang yang bekerja di organisasi nirlaba dimotivasi oleh tujuan-tujuan nonmoneter dan manusiawi.[40] Demikian juga di PTKK yang merupakan organisasi nirlaba. Motif altruisme dan pertumbuhan pribadi dipandang sebagai hal yang penting bagi pengajar organisasi nirlaba.[41] Altruisme merupakan aturan di mana seseorang berusaha memberi manfaat kepada orang lain, bahkan dengan mengobarkan dirinya sendiri.[42] Altruisme ini menjadi karakteristik yang khas dari organisasi nirlaba seperti PTKK. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, altruisme merupakan pertukaran sosial yang melampaui timbal balik dan aturan yang disepakati. Nilai altruisme yang terus dihidupi dalam organisasi nirlaba memberikan dorongan yang kuat untuk dosen berkinerja memberikan yang terbaik bagi kemajuan PTKK.

Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja

Temuan ini juga mengungkapkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja dosen. Hasil ini selaras dengan temuan Sintaasih et al. yaitu spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh positif signifikan pada kinerja.[43] Spiritualitas di tempat kerja merupakan landasan keberhasilan organisasi dan salah satu alasan kinerja pegawai menjadi lebih baik.[44] Temuan studi ini membenarkan adanya ikatan yang kuat serta memengaruhi antara spiritualitas di tempat kerja dengan kinerja.

---

[38] Bilal Afsar and Yuosre Badir, "Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Person-Organization Fit," *Journal of Workplace Learning* 29, no. 2 (2017): 95–109, https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086.

[39] Behrooz Pouragha et al., "Does Workplace Spirituality Enhance Motivation of Hospitals Social Workers? The Scrutiny in Iran," *International Journal of Social Psychiatry* 68, no. 5 (2022): 1135–40, https://doi.org/10.1177/00207640211023081.

[40] Michael Bassous, "What Are the Factors That Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations?," *Voluntas* 26, no. 1 (2015): 355–81, https://doi.org/10.1007/s11266-013-9420-3.

[41] Catherine. Schepers et al., "How Are Employees of the Nonprofit," *Nonprofit Management & Leadership* 16, no. 2 (2005): 191–208.

[42] Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management* 31, no. 6 (2005): 874–900, https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

[43] Desak Ketut Sintaasih et al., "Work Spirituality: Its Effect to the Organizational Commitment and Performance of Rural Credit Institution Administrator," *International Journal of Ethics and Systems* 35, no. 3 (2019): 306–22, https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2017-0135.

[44] Sudesh Kumari et al., "Spirituality at Work and Job Performance: An Empirical Assessment of the Serial Mediation Modelling of Attitudinal Outcomes" 15, no. 2022 (2022): 94–109.

Indikator spiritualitas di tempat kerja pada studi ini meliputi pekerjaan yang bermakna, memiliki rasa komunitas, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Spiritualitas di tempat kerja mendukung dosen untuk memiliki makna dalam pekerjaannya sehingga menghasilkan sikap yang bertanggungjawab dalam bekerja. Menurut Pawar pekerjaan yang bermakna merupakan pekerjaan yang memberikan kontribusi signifikan bagi orang lain.[45] Pendapat Pawar tersebut menegaskan bahwa seseorang yang memaknai pekerjaan akan melihat pekerjaan tersebut sebagai hal yang berharga karena memberikan kontribusi bagi orang lain. Dalam konteks PTKK, dosen memaknai pekerjaannya sebagai panggilan dari Tuhan. Panggilan dari Tuhan inilah yang memberikan dosen suatu dorongan yang kuat untuk terus setia mengerjakan pelayanan yang Tuhan percayakan.

Aspek spritualitas di tempat kerja lainnya adalah keterhubungan dosen dengan rekan kerja. Organisasi Kristen memiliki ciri khas yang kuat di bagian ini, yaitu suasana komunitas yang saling mengasihi dan membangun.[46] Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, relasi dosen dengan rekan kerja merupakan relasi timbal balik yang menguntungkan karena ada rasa saling mengasihi dan membangun. Relasi yang yang dibangun merupakan relasi yang berada pada tahap *Indetification Based Trust* (IBT), dimana masing-masing pihak menghargai dan memahami berdasarkan afektif yang kuat.[47] Rasa saling menghargai, memahami, mengasihi dan rela berkorban untuk sesama rekan dosen menjadi dasar yang kuat dalam membangun hubungan yang bertumbuh yang pada gilirannya dapat memperkuat kinerja dosen PTKK.

Aspek selanjutnya dalam spiritualitas di tempat kerja adalah keterhubungan dosen dengan organisasi. Hal ini tercermin dalam keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Organisasi yang mengembangkan spiritualitas di tempat kerja dapat memperoleh efisiensi, kinerja, dan produktivitas yang lebih optimal secara berkelanjutan.[48] Organisasi yang mendukung individu bertumbuh, mendorong perkembangan spiritual, maka akan terjadi peningkatan kinerja individu.[49] PTKK sebagai organisasi keagamaan yang mengajarkan nilai-nilai Kristiani perlu terus meningkatkan implementasi nilai-nilai Kristiani tersebut sehingga memberikan penguatan pada kinerja dosen.

---

[45] Badrinarayan Shankar Pawar, "The Relationship of Individual Spirituality and Organizational Spirituality with Meaning and Community at Work: An Empirical Examination of the Direct Effects and Moderating Effect Models," *Leadership and Organization Development Journal* 38, no. 7 (2017): 986–1003, https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014.

[46] Glen A. Metheny et al., "Faculty in Faith-Based Institutions: Participation in Decision-Making and Its Impact on Job Satisfaction," *Journal of Research on Christian Education* 24, no. 2 (2015): 144–68, https://doi.org/10.1080/10656219.2015.1052165.

[47] Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson, and Nicole Gillespie, "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions," *Journal of Management* 32, no. 6 (2006): 991–1022, https://doi.org/10.1177/0149206306294405.

[48] Naval Garg and Damini Saini, "Workplace Spirituality to Cultivate Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Perceived Working Conditions," *International Journal of Sociology and Social Policy* 44, no. 1–2 (2024): 22–42, https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0050; Honiball, Geldenhuys, and Mayer, "Acknowledging Others as 'Whole Beings'. Managers' Perceptions of Spirituality and Health in the South African Workplace."

[49] Kumari et al., "Spirituality at Work and Job Performance: An Empirical Assessment of the Serial Mediation Modelling of Attitudinal Outcomes."

Pengaruh Motivasi Kerja pada Kinerja

Temuan penelitian selanjutnya adalah motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan ini sejalan dengan temuan Fikri & Setiawati, Riyanto et al., dan Udin et al.[50,51,52] Dosen yang memiliki motivasi kerja, memiliki semangat, usaha yang sungguh-sungguh, tekun, dan memiliki arah yang jelas dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan merupakan pilar penting dalam bekerja, sehingga institusi harus memperhatikan motivasi kerja dosen dan menguatkannya untuk tercapai hasil yang diharapkan.

Motivasi kerja diukur dengan 4 indikator yaitu semangat dalam bekerja, tingkat usaha dalam bekerja, ketekunan dalam bekerja, dan arah perilaku dalam bekerja. Tingkat usaha tercermin dalam persepsi dosen bahwa dosen melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya, pantang menyerah dengan tantangan dalam pekerjaan, dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab menjalankan tridarma. Hal ini memperkuat pendapat Dipboye bahwa semakin termotivasi seseorang, maka semakin gigih serta energik dalam melakukan usahanya.[53]

Hubungan motivasi dengan kinerja dapat dijelaskan dengan menggunakan teori *expectancy* Victor Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan individu untuk bertindak ditentukan oleh energi harapan bahwa aktivitas tersebut akan disertai oleh hasil dan minat individu terhadap hasil itu.[54] Teori *expectancy* Victor Vroom memusatkan pada tiga aspek yang berkaitan, yaitu usaha dan kinerja, kinerja dan imbalan, serta imbalan dan tujuan pribadi. Hubungan usaha dengan kinerja adalah sejumlah upaya yang dilakukan individu yang mengarah pada kinerja yang akan dicapai. Dosen yang termotivasi memiliki keyakinan bahwa upaya yang dikerjakan akan menciptakan kinerja yang sesuai dengan harapan. Kinerja yang sesuai harapan merupakan kinerja sesuai atau selaras dengan tujuan organisasi. Selanjutnya, hubungan kinerja dengan imbalan merupakan sejauh mana individu melakukan kinerja yang berfokus pada pencapaian hasil yang diharapkan (imbalan). Dosen memiliki persepsi bahwa kinerja yang sesuai dengan harapan akan membawa penghargaan seperti kenaikan jabatan fungsional, promosi, insentif finansial, dan pengakuan sehingga dosen lebih termotivasi dalam bekerja. Sedangkan hubungan imbalan dengan tujuan pribadi bahwa imbalan yang didapatkan dari organisasi memberikan kepuasan akan tujuan individu. Imbalan yang memuaskan dosen akan memotivasi dosen untuk bekerja lebih giat lagi.

Dosen dalam melaksanakan tugasnya memiliki harapan hasil dari apa yang dikerjakannya sehingga termotivasi menggunakan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan institusi. Dosen yang mempunyai harapan yang tinggi akan lebih termotivasi

---

[50] Khusnul Fikri and Rike Setiawati, "Mediation And Moderation Models on The Effect of Empowering Leadership and Professionalism Toward Lecturer Performance Mediation And Moderation Models on The Effect of Empowering Leadership and Professionalism Toward Lecturer Performance Access to Success," no. October 2022 (2021), https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.25.

[51] Setyo Riyanto, Endri Endri, and Novita Herlisha, "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement," *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 3 (2021): 162–74, https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14.

[52] Udin et al., "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation."

[53] Robert L Dipboye, "Work Motivation," 2018.

[54] T. Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (England: Pearson Education, 2017).

bekerja dengan lebih baik. Harapan yang positif atau tinggi dapat digambarkan sebagai keyakinan bahwa usaha keras dalam melakukan pekerjaan dapat berdampak pada kinerja yang lebih baik.[55] Dengan keyakinan yang kuat bahwa upaya yang dilakukan akan memberikan hasil yang signifikan, maka dosen akan menggunakan segala kemampuannya untuk mencapai kinerja yang ditetapkan institusi. Dalam konteks PTKK, hasil yang diharapkan dalam bekerja terkait dengan tujuan untuk menyenangkan hati Tuhan dan memuliakan Tuhan, dan ketika hasil itu tercapai akan memberikan kepuasan bagi dosen PTKK.

Pengaruh Dukungan Organisasi pada Kinerja melalui Motivasi Kerja

Temuan penelitian ini adalah dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja melalui motivasi kerja. Sifat mediasi motivasi kerja pada hubungan dukungan organisasi dan kinerja dosen bersifat *partial mediation*. Meskipun demikian, motivasi tetap menjadi salah satu aspek penting yang berpengaruh pada kinerja individu. Temuan ini selaras dengan temuan Karatepe yaitu bahwa dukungan organisasi berpengaruh pada kinera karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja.[56] Dukungan organisasi yang berupa penghargaan, kepedulian terhadap kondisi kerja, dan kesejahteraan dosen terbukti semakin menguatkan motivasi kerja dosen. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan kepada karyawan potensi karyawan yang pada gilirannya mengarah pada hal positif secara psikologi dan organisasi.[57] Hasil penelitian ini membuktikan *Social Exchange Theory* dan teori dukungan organisasi Eisenberger yaitu bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi, maka akan memberikan respon dengan bekerja baik. Dengan demikian dosen PTKK yang dihargai dan dihormati oleh organisasi, maka akan lebih termotivasi secara intrinsik untuk berupaya berkinerja lebih baik dalam melaksanakan tridharma.

Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja pada Kinerja melalui Motivasi Kerja

Temuan studi ini memperlihatkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Sifat mediasi motivasi kerja pada hubungan spiritualitas di tempat kerja dan kinerja dosen bersifat *partial mediation*. Hal ini menegaskan bahwa motivasi tetap menjadi salah satu unsur penting yang berpengaruh pada kinerja individu. Aspek kebermaknaan bekerja dalam spiritualitas di tempat kerja mendorong dosen untuk melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh. Pekerjaan dipandang sebagai panggilan khusus yang Tuhan berikan untuk mengerjakan visi misi Tuhan bagi dunia ini. Kerelaan melakukan apa yang menjadi panggilan Tuhan merupakan respon dosen akan karya keselamatan yang Tuhan berikan dalam hidupnya. Kasih Tuhan yang diterima menjadi dasar yang kuat untuk dosen melayani mahasiswa atau calon-calon pemimpin

---

[55] Eric R Watters, "Factors in Employee Motivation : Expectancy and Equity Theories," *Journal of Colorado Policing* 6, no. 1 (2021).

[56] Mohammed Ahmed Japir Bataineh, Matina Ghasemi, and Mazyar Ghadiri Nejad, "The Role of Green Training in the Ministry of Education's Corporate Environmental Performance: A Mediation Analysis of Organizational Citizenship Behavior towards the Environment and Moderation Role of Perceived Organizational Support," *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 10 (2023), https://doi.org/10.3390/su15108398.

[57] John W Michel, Michael J Kavanagh, and J Bruce Tracey, "Got Support ? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions , Motivation , and Behavior of Customer- Contact Employees," no. X (2012), https://doi.org/10.1177/1938965512454595.

sekolah, gereja, dan masyarakat. Dengan demikian, kasih Tuhan menjadi motivasi dosen untuk bekerja segiat-giatnya bagi pekerjaan Tuhan di PTKK.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menegaskam bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dukungan organisasi, spiritualitas tempat kerja, motivasi kerja terhadap kinerja dosen PTKK. Dengan demikian semakin tinggi dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja maka kinerja dosen PTKK juga semakin tinggi.

Dukungan organisasi yang dirasakan, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja merupakan anteseden pada kinerja dosen. Implikasi pentingnya adalah organisasi menghargai kontribusi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, menciptakan spiritualitas di tempat kerja, serta memotivasi dosen bekerja melaksanakan tridharma. Organisasi memberikan dukungan kepada dosen dengan memberikan penghargaan, kepedulian terhadap kondisi kerja, dan kesejahteraan dosen.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja dosen melalui pengintegrasian perspektif dukungan organisasi, spiritualitas di tempat kerja, dan motivasi kerja dalam suatu model empiris. Studi ini memberikan bukti empiris dalam konteks PTKK, yang mempunyai karakteristik organisasi nirlaba berbasis nilai keagamaan, dengan demikian memperkaya telaah kinerja dosen yang selama ini lebih banyak ditemukan pada konteks organisasi dan profesi yang lain.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan seperti ukuran sampel yang kecil, oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut dengan untuk ukuran sampel yang lebih besar di lingkungan PTKK untuk mendapatkan generalisasi yang lebih kuat. Penelitian ini hanya berkaitan dengan pendidikan di perguruan tinggi, oleh karena itu, kajian selanjutnya dapat dilakukan pada profesi di bidang lain dengan pandangan yang lebih luas. Kemudian, penelitian ini hanya mengukur persepsi responden, sehingga subjektivitas tinggi, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya dapat dilengkapi dengan pendekatan kualitatif dengan wawancara yang mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Fazli. “Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Indonesia.” *Educazione: Jurnal Multidisiplin*, 2024, 13–24.

Afsar, Bilal, and Yuosre Badir. “Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Person-Organization Fit.” *Journal of Workplace Learning* 29, no. 2 (2017): 95–109. https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086.

Ashmos, Donde P, and Dennis Duchon. “Ashmos, Duchon.” *Journal of Management Inquiry*, 2000. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649260092008.

Bassous, Michael. “What Are the Factors That Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations?” *Voluntas* 26, no. 1 (2015): 355–81. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9420-3.

Chen, Taibo, Shuaikang Hao, Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, and Xiao Liang. "The Impact of Organizational Support on Employee Performance." *Employee Relations* 42, no. 1 (2020): 166–79. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079.

Chin, Wynee. *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers., 1998.

Creswell, John, and J.D Creswell. *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* London: SAGE, 2018.

Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31, no. 6 (2005): 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

Daumiller, Martin, Robert Stupnisky, and Stefan Janke. "Motivation of Higher Education Faculty: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions." *International Journal of Educational Research* 99, no. November 2019 (2020): 101502. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101502.

Dewi, Dea Pradinska, Fibria Indriati, and Pantius Drahen Soeling. "Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement On Employee Performance." *International Journal of Management* 11, no. 6 (2020): 707–17. https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058.

Dipboye, Robert L. "Work Motivation," 2018.

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades Shanock, and Xueqi Wen. "Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7 (2020): 101–24. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917.

Fikri, Khusnul, and Rike Setiawati. "Mediation And Moderation Models on The Effect of Empowering Leadership and Professionalism Toward Lecturer Performance Mediation And Moderation Models on The Effect of Empowering Leadership and Professionalism Toward Lecturer Performance Access to Success," no. October 2022 (2021). https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.25.

Garg, Naval, and Damini Saini. "Workplace Spirituality to Cultivate Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Perceived Working Conditions." *International Journal of Sociology and Social Policy* 44, no. 1–2 (2024): 22–42. https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0050.

Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hanafi, Chairul, and Abadi Sanosra. "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini Ikip Pgri Jember." *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2018. https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1769.

Hasan, Naveed, Muhammad Adnan Waseem, Muddassar Sarfraz, and Nauman Wajid. "Perceived Organizational Support and Reduced Job Performance During COVID-19," 2023. https://doi.org/10.1177/00469580231160908.

Honiball, George, Dirk Geldenhuys, and Claude Hélène Mayer. "Acknowledging Others as

'Whole Beings'. Managers' Perceptions of Spirituality and Health in the South African Workplace." *International Review of Psychiatry* 26, no. 3 (2014): 289–301. https://doi.org/10.3109/09540261.2014.881331.

Japir Bataineh, Mohammed Ahmed, Matina Ghasemi, and Mazyar Ghadiri Nejad. "The Role of Green Training in the Ministry of Education's Corporate Environmental Performance: A Mediation Analysis of Organizational Citizenship Behavior towards the Environment and Moderation Role of Perceived Organizational Support." *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 10 (2023). https://doi.org/10.3390/su15108398.

Karatepe, Osman M. "Do Personal Resources Mediate the Effect of Perceived Organizational Support on Emotional Exhaustion and Job Outcomes?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27, no. 1 (2015): 4–26. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417.

Khusnah, Hidayatul. "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat" XVII, no. 1 (2019): 17–23.

Kooli, Chokri. "Could Education Quality Audit Enhance Human Resources Management Processes of the Higher Education Institutions ?," 2022. https://doi.org/10.1177/09722629211005599.

Kumari, Sudesh, Vibhash Kumar, Ajay Kumar Singh, and Bhavana Singh. "Spirituality at Work and Job Performance: An Empirical Assessment of the Serial Mediation Modelling of Attitudinal Outcomes" 15, no. 2022 (2022): 94–109.

Kurtessis, James N., Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis C. Buffardi, Kathleen A. Stewart, and Cory S. Adis. "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory." *Journal of Management* 43, no. 6 (2017): 1854–84. https://doi.org/10.1177/0149206315575554.

Le, Phong Ba, and Hui Lei. "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management* 23, no. 3 (2019): 527–47. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568.

Lewicki, Roy J., Edward C. Tomlinson, and Nicole Gillespie. "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions." *Journal of Management* 32, no. 6 (2006): 991–1022. https://doi.org/10.1177/0149206306294405.

Lopes, Sílvia, Maria José Chambel, and Francisco Cesário. "Linking Perceptions of Organizational Support to Temporary Agency Workers' Well-Being: The Mediation of Motivations." *International Journal of Organizational Analysis* 27, no. 5 (2019): 1376–91. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1502.

Margaretha, Meily, Susanti Saragih, Sri Zaniarti, and Bena Parayow. "Workplace Spirituality, Employee Engagement, and Professional Commitment: A Study of Lecturers from Indonesian Universities." *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 2 (2021): 346–56. https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.28.

Metheny, Glen A., G. Bud West, Bruce E. Winston, and J. Andy Wood. "Faculty in Faith-Based Institutions: Participation in Decision-Making and Its Impact on Job Satisfaction." *Journal of Research on Christian Education* 24, no. 2 (2015): 144–68. https://doi.org/10.1080/10656219.2015.1052165.

Michel, John W, Michael J Kavanagh, and J Bruce Tracey. "Got Support ? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions , Motivation , and Behavior of Customer- Contact Employees," no. X (2012). https://doi.org/10.1177/1938965512454595.

Milliman, John, Anthony Gatling, and Jungsun (Sunny) Kim. "The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 (2018): 56–65. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002.

Mylona, Evangelia, and Dimitrios Mihail. "Exploring Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Turbulent Times. The Role of Perceived Support and Organizational Commitment." *International Journal of Public Administration* 43, no. 16 (2020): 1366–75. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669174.

Pawar, Badrinarayan Shankar. "The Relationship of Individual Spirituality and Organizational Spirituality with Meaning and Community at Work: An Empirical Examination of the Direct Effects and Moderating Effect Models." *Leadership and Organization Development Journal* 38, no. 7 (2017): 986–1003. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014.

Pouragha, Behrooz, Hojjat Sheikhbardsiri, Masoomeh Asgharnezhad, Mahdieh Abdolahi, Ali Sahebi, and Hadis Amiri. "Does Workplace Spirituality Enhance Motivation of Hospitals Social Workers? The Scrutiny in Iran." *International Journal of Social Psychiatry* 68, no. 5 (2022): 1135–40. https://doi.org/10.1177/00207640211023081.

Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement." *Problems and Perspectives in Management* 19, no. 3 (2021): 162–74. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14.

Robbins & Judge, T. *Organizational Behavior*. 17th ed. England: Pearson Education, 2017.

Schepers, Catherine., Sara. Gieter, Roland. Pepermans, Cindy. Bois, Ralf. Caers, and Marc. Jegers. "How Are Employees of the Nonprofit." *Nonprofit Management & Leadership* 16, no. 2 (2005): 191–208.

Sembiring, Dinaria br. "Pengaruh Sikap Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Yayasan Perguruan Nasional Medicom." *Jurnal Teknik Unika St. Thomas (JTIUST)* 03, no. 2 (2018): 108–18.

Sintaasih, Desak Ketut, I. G.A. Manuati Dewi, I. Wayan Mudiartha Utama, and Ni Wayan Mujiati. "Work Spirituality: Its Effect to the Organizational Commitment and Performance of Rural Credit Institution Administrator." *International Journal of Ethics and Systems* 35, no. 3 (2019): 306–22. https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2017-0135.

Sofyan, Yamin. *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, SmartPLS 4, Amos & Stata*. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Trybou, Jeroen, Paul Gemmel, Yarrid Pauwels, Charlene Henninck, and Els Clays. "The Impact of Organizational Support and Leader – Member Exchange on the Work-Related Behaviour of Nursing Professionals : The Moderating Effect of Professional

and Organizational Identification," 2013, 373–82. https://doi.org/10.1111/jan.12201.
Udin, Udin, Ridho Dwi Dharma, Radyan Dananjoyo, and Mohsin Shaikh. "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation." *International Journal of Sustainable Development and Planning* 18, no. 1 (2023): 237–46. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180125.
Umam, Moh Rifqi Khairul, and Zakky Fahma Auliya. "Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality Dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam." *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 5, no. 1 (2018): 23. https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i1.2946.
Valentinov, Vladislav. "The Property Rights Approach to Nonprofit Organization: The Role of Intrinsic Motivation." *Public Organization Review* 7, no. 1 (2007): 41–55. https://doi.org/10.1007/s11115-006-0024-x.
Vasconcelos, Anselmo Ferreira. "Individual Spiritual Capital: Meaning, a Conceptual Framework and Implications." *Journal of Work-Applied Management* 13, no. 1 (2021): 117–41. https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2020-0038.
Watters, Eric R. "Factors in Employee Motivation : Expectancy and Equity Theories." *Journal of Colorado Policing* 6, no. 1 (2021).