



Pengaruh *Workplace Spirituality* Terhadap Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review

Anung Pramudyo ¹, Edi Cahyono ², Dwi Wahyu Pril Ranto ^{3*},
Sarjita ⁴, Nunuk Dwi Garwanti Endang Palupi ⁵, Habib Ismail ⁶

¹²³⁴ Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Bisnis Kumala Nusa, Yogyakarta, Indonesia

⁵ Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Isti Ekatana Upaweda, Yogyakarta, Indonesia

⁶ Manajemen, Universitas Muhammadiyah Klaten, Jawa Tengah, Indonesia

* Penulis Korespondensi: anungpramudyo@stibsa.ac.id

Abstract: *Using a methodical literature review technique, this study seeks to compile the most recent data about the impact of workplace spirituality on organizational performance. Using the keywords "job performance," "organizational performance," and "workplace spirituality," Google Scholar is the database that is used. Use the article search tool publish or perish to find English-language papers in the Google Scholar database between 2017 and 2025. 988 articles were found in the search results. Following the procedure for inclusion and exclusion, 40 suitable articles were found. The synthesis's findings demonstrate how organizational performance is impacted by workplace spirituality. According to this review, workplace spirituality can boost constructive employee behavior, which raises the caliber of work produced. Aside from that, workplace spirituality functions as a moderator and mediator in addition to being an independent variable. A concept map that illustrates the connection between workplace spirituality and different organizational outcomes is also created by this literature review. Additionally, this study is significant because it might serve as a reference for scholars wishing to delve further into the connection between job performance and workplace spirituality.*

Keywords: *Job Performance; Organizational Performance; Publish or Perish; Systematic Literature Review; Workplace Spirituality*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti-bukti terbaru mengenai pengaruh workplace spirituality terhadap organizational performance menggunakan pendekatan systematic literature review. Database yang digunakan adalah google scholar dan kata kunci "workplace spirituality" "organizational performance" dan "job performance". aplikasi pencarian artikel menggunakan publish or perish yang dimulai tahun 2017 – 2025 pada database google scholar dan artikel berbahasa Inggris. hasil pencarian diperoleh 988 artikel. Setelah proses inklusi dan eksklusi, diperoleh 40 artikel potensial. Hasil sintesis menunjukkan workplace spirituality berpengaruh terhadap organizational performance. Tinjauan ini menemukan workplace spirituality dapat meningkatkan perilaku positif pegawai, yang berdampak pada kualitas kinerja. Selain itu, workplace spirituality tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi sebagai moderasi dan mediasi. Studi literatur ini juga menghasilkan peta konsep yang menjelaskan hubungan workplace spirituality dengan berbagai outcome organisasi.

Kata kunci: Job Performance; Kinerja Organisasi; Publish or Perish; Tinjauan Literatur Sistematis; Workplace Spirituality

1. LATAR BELAKANG

Workplace spirituality menjadi isu penting dalam penelitian organisasi. *Workplace spirituality* dianggap mampu memberikan perubahan pada organisasi. Bagi organisasi yang menerapkan *spirituality* di tempat kerja, terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi (Garg, 2017; Fanggidae et al., 2019). Banyak penelitian yang telah mengukur pengaruh *workplace spirituality* terhadap prestasi kerja karyawan (Joelle & Coelho, 2020; Mousa, 2020). Dalam studinya mereka menjelaskan bahwa ketika *spirituality* hadir dalam aktifitas kerja, karyawan dapat lebih memaknai pekerjaannya.

Banyak peneliti telah mencoba mendefinisikan *workplace spirituality* melalui berbagai dimensi. Spiritualitas mengacu pada pencarian makna, keyakinan bahwa ada kekuatan dahsyat di luar manusia yang dapat bermanfaat bagi kehidupan mereka dan menjadi pedoman hidup (Nelson, 2009). Ada beberapa istilah yang digunakan untuk menjelaskan konsep ini, seperti spiritualitas di tempat kerja dan semangat di tempat kerja. Istilah-istilah ini mengacu pada konsep yang sama yaitu menerima manusia (karyawan) sebagai makhluk spiritual dan organisasi harus memfasilitasi pengembangan dimensi spiritual sebagai bentuk penerimaan bahwa karyawan adalah manusia yang membutuhkan nilai dan makna. Istilah “spiritualitas” merujuk pada hal yang bersifat universal yaitu makna, tujuan dan nilai (Filhaq dan Yunizar, 2015). (Sintaasih et al., 2018). Menurut Ashmos dan Duchon (2000), spiritualitas di tempat kerja terjadi karena manusia berkeinginan untuk terhubung dengan pekerjaan dan kolega mereka. Temuan penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja pada tingkat individu melibatkan tiga dimensi: kondisi komunitas, makna dalam pekerjaan dan kehidupan batin.

Dampak yang dapat terjadi dengan menanamkan spiritualitas di tempat kerja adalah meningkatnya kinerja karyawan. Banyak penelitian telah membuktikan pernyataan ini, diantaranya adalah studi yang dilakukan oleh (Mebariz, 2022) (Garg, 2017) (Tung, 2018). Seorang karyawan berada pada performa kerja yang baik apabila karyawan tersebut memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Ini merupakan ukuran penting dalam menilai seberapa efektif dan produktif seorang karyawan dalam pekerjaannya. Semakin produktif seorang karyawan maka semakin besar kemungkinan perusahaan tersebut bertahan lama dan banyak menghasilkan keuntungan.

Banyak peneliti telah melakukan pengukuran mengenai pengaruh *workplace spirituality* terhadap *job performance*, namun adanya perbedaan karakteristik perusahaan atau organisasi tempat penelitian dilakukan menghasilkan peran yang berbeda – beda *workplace spirituality* dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam studi yang dilakukan oleh

(Alavijeh, 2020) menjelaskan bahwa *workplace spirituality* berperan sebagai moderasi. Sedangkan (De Carlo et al., 2020) menjelaskan *workplace spirituality* sebagai variabel mediasi. Dan berdasarkan banyak studi *workplace spirituality* berperan sebagai variabel independen (Garg, 2017; Tung, 2018; Fanggidae et al., 2019).

Untuk itu, tujuan penelitian ini ingin mengelaborasi lebih dalam peran *workplace spirituality* sebagai variabel independen, moderasi dan mediasi serta mensintesis literatur terkini tentang pengaruh *workplace spirituality* terhadap kinerja organisasi. Sehingga kontribusi yang diharapkan adalah terdapatnya penjelasan yang lebih komprehensif mengenai peran *workplace spirituality* dalam studi organisasi dan memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk penelitian berikutnya.

2. KAJIAN TEORITIS

Workplace Spirituality

Spiritualitas di tempat kerja dapat dipahami sebagai seperangkat nilai organisasi yang tercermin dalam budaya kerja dan mendorong munculnya pengalaman transendensi pada diri karyawan melalui aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini membantu karyawan merasakan keterhubungan dengan sesama secara mendalam, sehingga menumbuhkan perasaan utuh dan kebahagiaan (Babar et al., 2022). Lebih lanjut, spiritualitas di tempat kerja juga mencakup upaya individu untuk menemukan makna dan tujuan hidupnya, membangun hubungan yang bermakna dengan rekan kerja serta pihak lain yang terkait dengan pekerjaan, dan menjaga keselarasan antara keyakinan pribadi dengan nilai-nilai yang dianut organisasi (Garg, 2017).

Spiritualitas di tempat kerja seperti memiliki rasa keterhubungan antara diri sendiri dan tempat kerja. Di dunia yang bergerak cepat, karyawan sering kali menghadapi kecemasan, ketakutan, dan depresi. Bekerja di lingkungan yang mendukung hak pekerja, membantu karyawan memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan kerja lebih aman dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, semakin banyak organisasi yang menanamkan spiritualitas di lingkungannya, karena dampak dari lingkungan yang baik tidak hanya dirasakan oleh karyawan saja tetapi dapat diukur melalui keluaran ekonomi, dengan menggunakan ukuran seperti kualitas, produktivitas, dan profitabilitas.

Job performance

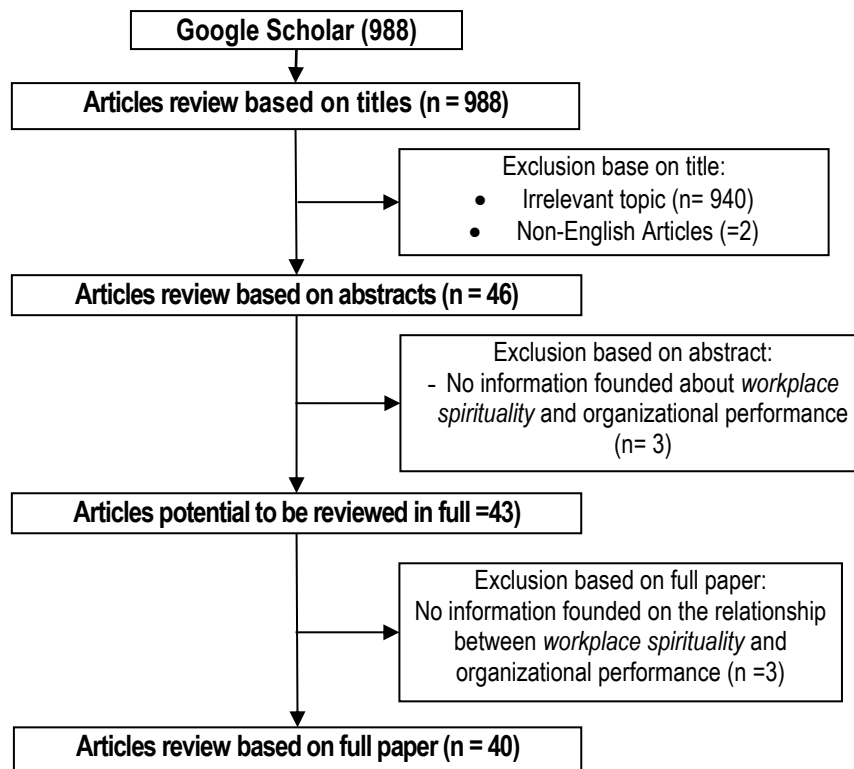
Job performance dapat didefinisikan sebagai hasil komprehensif yang dapat diantisipasi dari tindakan karyawan yang dilakukan selama jangka waktu tertentu (Babar et al., 2022). Selain itu, Fanggidae et al., (2019) membedakan antara *job performance*, yang mengacu

pada kemahiran dalam tugas-tugas khusus pekerjaan, dan kinerja kontekstual, yang mengacu pada perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Sementara itu, Alavijeh, (2020) menggunakan istilah *job performance* individu, yang didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dengan fokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan hasil dari tindakan tersebut. Alavijeh, (2020) menjelaskan tiga dimensi yang terkait dengan *job performance* yang terdiri dari kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Sarpong et al., (2024), *job performance* berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab yang ditetapkan. Di sisi lain, Ranto et al. (2024) menyatakan bahwa *job performance* merupakan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review*. *Systematic literature review* merupakan tinjauan yang tujuannya untuk mengidentifikasi, melacak, dan menilai semua literatur secara komprehensif tentang suatu topik (Petticrew & Roberts, 2008). Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kata kunci yaitu “*workplace spirituality*”, “*organizational performance*” dan “*job performance*”. Selanjutnya kata kunci tersebut dimasukan dalam aplikasi pencarian artikel yaitu *publish or perish*. Pencarian artikel dilakukan pada database google scholar. Selanjutnya artikel yang diambil adalah terbitan tahun 2017 – 2025.

Berdasarkan hasil pencarian diperoleh 988 artikel. Artikel yang sudah terkumpul dilakukan proses inklusi dan eksklusi yaitu memilih artikel yang sesuai dengan persyaratan yang diajukan. Artikel yang dipilih adalah berbahasa Inggris, termasuk dalam artikel peer review, termasuk dalam artikel kuantitatif. Setelah dilakukan proses pemilihan artikel diperoleh 40 artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Masing – masing artikel kemudian ekstraksi dan dianalisis untuk diambil informasi yang dibutuhkan. Langkah selanjutnya dilakukan sintesis untuk merangkum data dan dilakukan pembahasan sehingga diperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Proses *systematic literature review* dapat dijelaskan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Proses Systematic Literature Review

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data telah dilakukan dan diperoleh 40 artikel untuk direview secara mendalam. Artikel-artikel tersebut memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi. Berikut adalah deskripsi masing-masing artikel terpilih.

Tabel 1. Deskripsi Data Penelitian

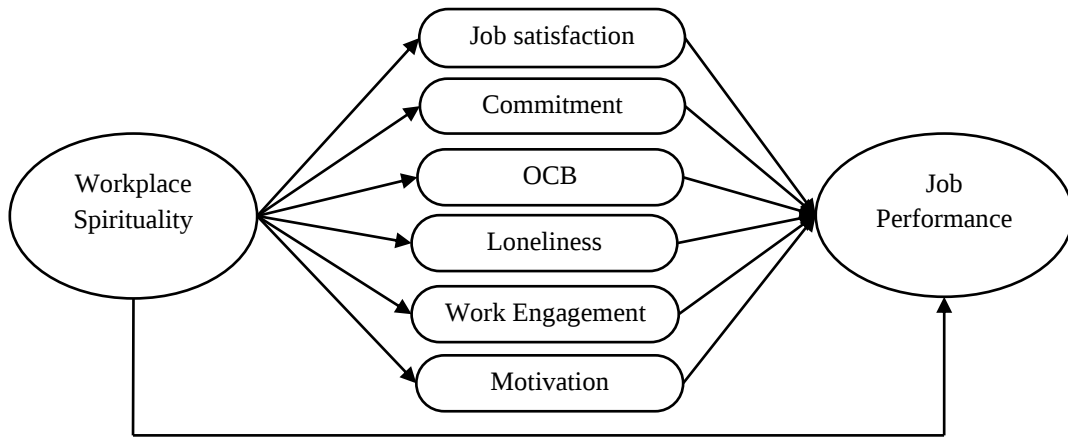
No	Penulis/tahun	Variabel Independen	Mediasi/ moderasi	Variabel Dependen
1	(Garg, 2017)	Workplace spirituality	Mediating: Commitment Engagement Motivation	Organizational performance
2	(Tung, 2018)	Workplace spirituality Workplace climate Compensation		Job performance
3	(Tayebiniya & Khorasgani, 2018)	Workplace spirituality		Job performance
4	(Sintaasih et al., 2018)	Workplace spirituality	Mediating: Commitment	Organizational performance
5	(Fanggidae et al., 2019)	Workplace Spirituality		Employee Performance
6	(Joelle & Coelho, 2019)	Spiritual at Work	Mediating: Job resourcefulness Moderating: Affective commitment	Job performance
7	(Alavijeh, 2020)	Cultural Diversity Management	Mediating: Spirituality	Job performance

No	Penulis/tahun	Variabel Independen	Mediasi/ moderasi	Variabel Dependen
8	(Nurgazali et al., 2020)	Workplace Spirituality Spiritual leadership	Mediating: Job satisfaction	Job performance
9	(Risgiyanti et al., 2020)	Organizational Cynicism	Moderating: Workplace Spirituality	Job performance
10	(Mir et al., 2020)	Organizational spirituality		Employee's ethical behavior Employee performance
11	(Rajput et al., 2020)	Workplace Spirituality	Mediating: Commitment Job Satisfaction	Work Performance
12	(Pavan Kumar, 2020)	Workplace Spirituality	Mediating: Job satisfaction Job performance	Subjective well-being
13	(Watoni & Suyono, 2020)	Workplace Spirituality Workplace Climate		Employee Performance
14	(De Carlo et al., 2020)	Positive Supervisor Behaviors	Mediating: Workplace Spirituality Work engagement	Employee performance
15	(Tantua & Osuamkpe, 2019)	Workplace spirituality		Employee performance
16	(Bharadwaj & Jamal, 2020)	Workplace spirituality		Employee performance
17	(Ullah et al., 2020)	Workplace spirituality	Mediating: OCB	Job performance
18	(Mousa, 2020)	Workplace spirituality		Employee performance
19	(Joelle & Coelho, 2020)	Workplace spirituality		Individual productivity
20	(Hafni et al., 2020)	Workplace spirituality Intelligent spirituality Spiritual leadership	Mediating: Job satisfaction	Job performance
21	(Yarım, 2021)	Organizational Spirituality	Mediating: Job satisfaction	Job Performance
22	(Munir & Samdani, 2021)	Workplace Spirituality	Mediating: OCB Moderating: Commitment	Job Performance
23	(Hanafi et al., 2021)	Workplace Spirituality	Moderating: Job satisfaction	Organizational Performance
24	(Winarno et al., 2021)	Psychological Contract Fulfillment (PCF)	Mediating: Work Engagement	Job performance
25	(Salcedo & Lazatin, 2021)	Workplace Spirituality Individual Spirituality	Mediating: Workplace Spirituality	Organizational Performance
26	(Nwanzu & Babalola, 2021)	Workplace Spirituality		Perceived organizational support Job performance
27	(Ridlo et al., 2021)	Job satisfaction Workplace spirituality Commitment	Mediating: OCB	Work productivity

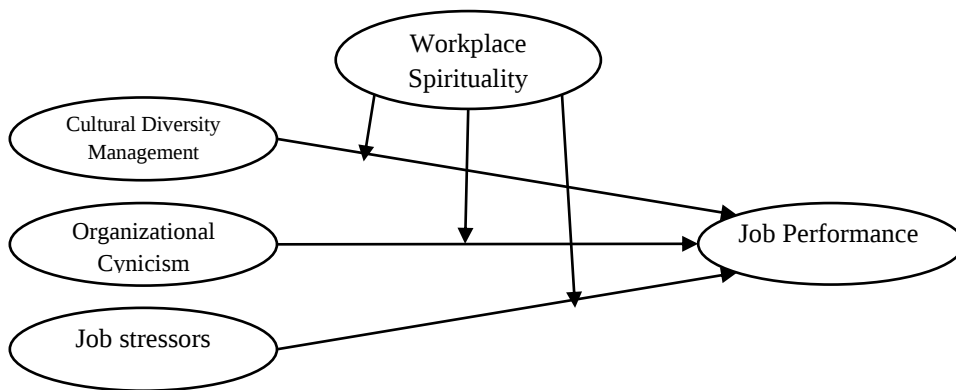
No	Penulis/tahun	Variabel Independen	Mediasi/ moderasi	Variabel Dependen
28	(Jena, 2021)	Workplace spirituality	Mediating: OCB Moderating: Emotional intelligence	Employee performance
29	(Labetubun & Dewi, 2022)	Human Resource Management Practices	Mediating: Commitment	Employee Performance
30	(Mebariz, 2022)	Workplace Spirituality	Mediating: Job satisfaction Commitment	Job Performance
31	(Ghayas et al., 2022)	Workplace spirituality	Mediating: Job satisfaction Loneliness	Organizational performance Turnover intention
32	(Babar et al., 2022)	Job stressors	Moderating: Workplace spirituality	Job Performance
33	Nurhasan et al., (2023).	Spirituality at Work	Mediating: Job Satisfaction	Lecturers Performance
34	Rahmi and Desiana (2023)	Inclusive Leadership Inclusive Leadership	Mediating: Innovative Work Behaviour	Job Performance
35	Gustari and Widodo (2024)	Ethical Leadership Perspective	Mediating: Workplace Spirituality Proactive Behavior	Job Performance
36	Ramilan et al., (2024)	Workplace Spirituality	Organizational Citizenship Behavior	Lecturers' Performance
37	Sarpong et al., (2024)	Workplace Spirituality	Mediating: Engagement Satisfaction	Job Performance
38	Ranto et al., (2024)	Workplace Spirituality	Mediating: Job Satisfaction Organizational Commitment	Job Performance
39	Setiawan et al., (2024)	Workplace Spirituality	Organizational Commitment	Employee Performance
40	Nkpurukwe et al., (2025)	Workplace Spirituality		Organizational Performance

Conceptual Models

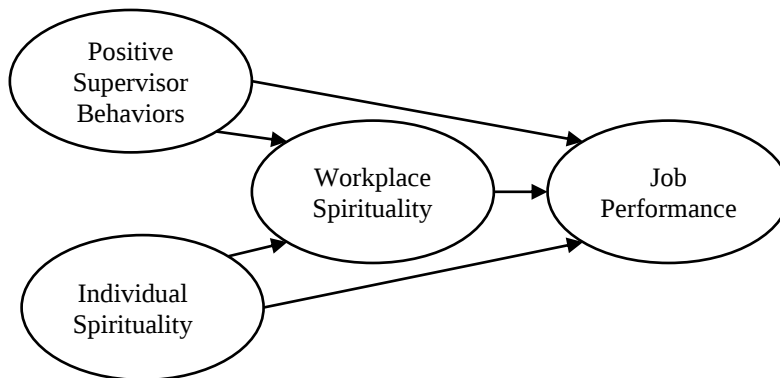
Berdasarkan tabel 1, maka dapat digambarkan pola hubungan *workplace spirituality* dengan *job performance*. Pola hubungan yang disusun berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Berdasarkan pola hubungan yang telah disusun, *workplace spirituality* berperan sebagai variabel independen, mediasi dan moderasi dalam mempengaruhi *job performance*.



Gambar 2. Model Pengaruh Workplace Spirituality terhadap Job Performance



Gambar 3. Model Workplace Spirituality sebagai variabel moderasi



Gambar 4. Model Workplace Spirituality sebagai variabel mediasi

Pembahasan

Pada tahap ini dilakukan pembahasan terhadap artikel yang telah dipilih. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi penting tentang hubungan workplace spirituality dengan kinerja organisasi. Tujuan studi literatur ini adalah mengelaborasi peran *workplace spirituality* sebagai variabel independen, moderasi dan mediasi.

Peran *workplace spirituality* sebagai variabel independen

Merangkum dari literatur yang telah dikumpulkan, *workplace spirituality* sebagai variabel independen memberikan dampak langsung pada banyak outcome organisasi, diantaranya adalah job satisfaction, commitment, OCB, loneliness, work engagement dan motivation (Garg, 2017; Sintaasih et al., 2018; Nurgazali et al., 2020; Pavan Kumar, 2020; Hafni et al., 2020). Selain itu, *workplace spirituality* juga memiliki dampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi (Ghayas et al., 2022; Hafni et al., 2020). Menurut Garg, (2017) kehadiran *workplace spirituality* di dalam organisasi mampu meningkatkan aspek kepuasan kerja karyawan, komitmen, keterlibatan kerja dan motivasi yang tinggi. Dengan meningkatnya aspek – aspek ini akan mendorong terjadinya peningkatan semangat kerja. Bukti yang dapat diberikan adalah studi yang dilakukan oleh (Sintaasih et al., 2018: Rajput et al., 2020), menjelaskan bahwa dampak nyata kehadiran *workplace spirituality* mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Peran *workplace spirituality* sebagai variabel moderasi

Sebagaimana review artikel yang telah dilakukan, *workplace spirituality* memiliki peran sebagai variabel moderasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penjelasan yang dapat diberikan tentang peran moderasi *workplace spirituality* adalah spiritualitas kerja memberikan kontribusi penting untuk menjadikan pemahaman karyawan menjadi lebih baik terhadap pekerjaan individu dan realitas perusahaan. Ketika karyawan mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja, maka makna dan tujuan hidup menjadi masuk akal dan membawa nilai positif bagi organisasi (Risgiyanti et al., 2020). Pemahaman tentang spiritualitas di tempat kerja penting dimiliki untuk membantu organisasi memahami perilaku dan sikap karyawan (Alavijeh, 2020). Sebuah penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa spiritualitas tempat kerja dapat mengurangi sinisme organisasi (Risgiyanti et al., 2020). Refleksi dari sinisme organisasi seperti kecemasan, depresi, gangguan, bahkan gangguan ketika memikirkan manajemen puncak berpotensi menurunkan kinerja. Namun sinisme akan meredam bila spiritualitas karyawan di tempat kerja tinggi sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan . Dengan kata lain ketika tingkat spiritualitas yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Efek moderasi spiritualitas di tempat kerja memainkan banyak peran diantaranya adalah menurunkan terjadinya stress kerja dan memberikan dampak positif pada kesehatan organisasi, artinya kinerja dapat meningkat karena adanya pemahaman terhadap pekerjaan mereka dan adanya interaksi satu dengan lainnya yang dapat meningkatkan semangat kerja (Babar et al., 2022).

Peran *workplace spirituality* sebagai variabel mediasi

Peran mediasi variabel *workplace spirituality* terhadap kinerja organisasi dapat dijelaskan bahwa *workplace spirituality* menyebabkan variabel tertentu tidak dapat berpengaruh langsung. Dalam hal ini sebagaimana studi yang dilakukan (Salcedo & Lazatin, 2021) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat meningkat karena adanya peran *workplace spirituality*. lebih lanjut (Salcedo & Lazatin, 2021) menjelaskan bahwa ketika *individual spirituality* meningkat maka akan semakin mendorong terciptanya *workplace spirituality* yang baik di dalam organisasi sehingga tentunya dampak lanjutannya adalah meningkatnya kinerja organisasi.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa *workplace spirituality* menjadi aspek penting di dalam organisasi. Dengan adanya *workplace spirituality* karyawan dapat menemukan makna dan tujuan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan karyawan menginginkan hal yang sama ada dalam organisasi tempat mereka bekerja yaitu *workplace spirituality*. beberapa peneliti sangat menganjurkan *workplace spirituality* diimplementasikan di dalam organisasi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, *workplace spirituality* memberikan kepercayaan diri karyawan, motivasi diri, penghargaan atas kehadirannya dan adanya kerjasama (Salcedo & Lazatin, 2021; Alavijeh, 2020; De Carlo et al., 2020).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tinjauan yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yaitu *workplace spirituality* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap organizational performance. *Workplace spirituality* sangat direkomendasikan untuk dapat dihadirkan didalam organisasi sebagai landasan bagi setiap karyawan untuk menjalankan aktifitas organisasi. Kehadiran *workplace spirituality* dapat memberikan kepercayaan diri karyawan, motivasi diri, penghargaan atas kehadirannya dan adanya kerjasama. Selain itu, *workplace spirituality* tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai variabel moderasi dan mediasi. Studi literature ini juga menghasilkan sebuah peta konsep yang menjelaskan hubungan *workplace spirituality* dengan berbagai outcome organisasi.

Untuk penelitian lebih lanjut disarankan fokus pada kajian dampak jangka panjang spiritualitas melalui studi longitudinal. Memahami dampak spiritualitas di tempat kerja terhadap fisik dan psikologis karyawan dan kinerja profesional dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya spiritualitas di tempat kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Alavijeh, A. P. (2020). Cultural Diversity Management and Organizational Outcome in Tourism Businesses Workplace: Spirituality as a mediator. *International Journal of Tourism & Spirituality*, 4(2), 219–235. http://ijts.usc.ac.ir/&url=http://ijts.usc.ac.ir/article_111143.html
- Babar, M. J., Athar, J., Bashir, F., Rajput, A. A., Khan, Z., & Nawaz, S. (2022). Impact of job stress on job performance with moderating role of workplace spirituality of Police Force Employee. *Journal of Workplace Behavior (JoWB)*, 3(2), 1–15. <https://johuns.net/index.php/publishing/271.pdf>
- Bharadwaj, S., & Jamal, M. T. (2020). In search of spiritual workplaces: An empirical evidence of workplace spirituality and employee performance in the indian i.t industry. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1116–1124.
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>
- Fanggidae, R. E., Kurniawati, M., & Bahweres, H. (2019). The Effect of Workplace Spirituality on Employee Performance: (Perspective of Islamic Work Ethics Case Study on BTPN Syariah, Kupang). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 143(1), 234–239. <https://doi.org/10.33093/ipbss.2021.1.3>
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational performance in indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- Ghayas, M. M., Hussain, S., Hussain, Z., & Shaheen, A. (2022). Spirituality Matters: A Structural Analysis of Workplace Spirituality and its Outcome. *Market Forces*, 17(2), 157–182. <https://kiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/view/557>
- Gustari, Irvandi and Widodo, W (2024), The Mediation Effect Of Workplace Spirituality And Proactive Behavior On Job Performance: Ethical Leadership Perspective, *Quality Access To Success*, Vol. 25, No. 201, p.204 – 214.
- Hafni, L., Budiyo, Suhermin, Chandra, T., & Priyono. (2020). The Role of Workplace Spirituality in Improving Job Satisfaction and Lecturer Performance. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 1262–1282. <http://www.iratde.com>
- Hanafi, K., Pontoh, G. T., Novitasari, E., & Ningsih, E. S. (2021). The Effect Spirituality in the Workplace on Organizational Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable In South Sulawesi's Hospital. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 410–418. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.789>
- Jena, L. K. (2021). Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1–26. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2279>

- Joelle, M., & Coelho, A. (2019). The impact of a spiritual environment on performance mediated by job resourcefulness. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 267–286. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2018-0058>
- Joelle, M., & Coelho, A. (2020). Adding a new dimension to the spirituality at work concept: Scale development and the impacts on individual performance. *Management Decision*, 58(5), 982–996. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0505>
- Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112–123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279>
- Mebariz, N. S. Y. (2022). The Impact of Workplace Spirituality on Job Performance: Mediating effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment (An Applied Study). *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches*, 3(2), 161–228. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2022.229758>
- Mir, U. R., Hassan, S. S., Hassan, S. M., & ... (2020). Exploring the role of organizational spirituality in improving employee's ethical behavior and performance. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 40(2), 1033–1042. <http://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/908>
- Mousa, A. E. (2020). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University. *International Business Research*, 13(5), 79–94. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p79>
- Munir, Q., & Samdani, H. (2021). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Workplace Spirituality and Job Performance: Contingent Role of Organizational Commitment in Public Sector Organizations. *Journal of Workplace Behavior*, 2(2), 1–16. <https://charisma-jwb.com/index.php/jwb/article/view/83>
- Nkpurukwe, O. I., Tungkir, K. S., Musaga, J. Y., Ismaila, H. A. (2025), Workplace Spirituality and Organizational Performance in Industrial Training Fund (ITF) Jos, Plateau State. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research* 8(2), 136-150. <https://doi.org/10.52589/AJSSHREIVUMGA8>
- Nurgazali, N., Wahyu, A., Rivai, F., Muis, M., Naiem, M. F., & Thaha, R. M. (2020). The Effect of Spirituality in the Workplace and Spiritual Leadership on the Performance of Workers in the Production Part of PT. Makassar Tene. *Interdisciplinary Journal Papier Human Review*, 1(1), 46–51. <https://doi.org/10.47667/ijphr.v1i2.59>
- Nurhasan, R., Suwatno, S., Ahman, E., Suryadi, E. (2023) The Use of Spirituality at Work to Enhance Lecturers' Scientific Publications Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction, *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. |Miami, v. 8 | n. 8 | p. 01-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.27>
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2021). Effect of workplace spirituality on perceived organizational support and job performance among university administrative employees. *Contemporary Management Research*, 17(2), 127–155. <https://doi.org/10.7903/CMR.20349>

- Pavan Kumar, S. (2020). Workplace spirituality as an antecedent of university teachers' subjective well-being: Mediating role of job satisfaction and job performance. *Journal of Engineering Education Transformations*, 33(Special Issue), 137–146. <https://doi.org/10.16920/jeet/2020/v33i0/150082>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. In Blackwell Publishing (Vol. 42, Issue 5). <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Rahmi, AK, and PM Desiana (2023), Linking Inclusive Leadership, Workplace Spirituality, And Innovative Work Behaviour To Job Performance: An Empirical Study In Public Sector. *Journal Of Theoretical And Applied Management*, Volume 16, No. 3, p.437 – 453. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i3.50976>
- Rajput, N., Sharma, J., & Jyotsna, M. (2020). An Empirical Study of Workplace Spirituality on Commitment, Job Satisfaction and Work Performance in Academic Institutions. *Solid State Technology*, 63(5), 1–16. <https://www.researchgate.net/profile/Jyotsna-Oswal/publication>
- Ramilan, R, Mulyanti R. Y , Koesmawan, K, and Wati L N. (2024), Role of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Improving Lecturers' Performance, *People and Behavior Analysis*, Vol. 2 No. 1, p. 47–60. <https://doi.org/10.31098/pba.v2i1.2278>
- 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), 506 – 520. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0216>
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Journal of Business and Banking*, 10(2), 249–264. <https://doi.org/10.14414/jbb.v10i2.2272>
- Risgiyanti, R., Hidayah, R., & Fithrayudi T, M. (2020). the Role of Workplace Spirituality in Reducing the Negative Impact of Organizational Cynicism on Job Performance. *Journal of Applied Management*, 18(4), 692–703. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.08>
- Salcedo, A. V., & Lazatin, J. R. (2021). Workplace Spirituality as a Mediator to Individual Spirituality and Organizational Performance in a Hospitality Business: An Evidence from Hotel X, Clarkfield, Angeles City, Pampanga, Philippines. *International Journal of Creative Business and Management*, 1(1), 21–37. <https://doi.org/10.31098/ijcbm.v1i1.3881>
- Sarpong, S. A., Yanchira, D. M., & Agyei, A. (2024). The role of staff engagement and satisfaction in the relationship between workplace spirituality and job performance: Evidence from Ghanaian tertiary institution. *Mediterranean Journal of Social & Behavioral Research*, 8(1), 23-28. <https://doi.org/10.30935/mjosbr/14305>

- Setiawan, Audita., Limakrisna, Nandan., and Lucy Warsindah (2025), The Role Of Workplace Spirituality On Employee Performance Through Organizational Commitment, Multifinance: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan, Vol. 2, No. 3, p.109 -118.
- Sintaasih, D. K., Manuati Dewi, I. G. A., Utama, I. W. M., & Mujiati, N. W. (2018). Work spirituality: Its effect to the organizational commitment and performance of rural credit institution administrator. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), 306–322. <https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2017-0135>
- Tantua, E., & Osuamkpe, N. E. (2020). Workplace spirituality and employee performance of manufacturing firms in River State Nigeria. *International Academy Journal of Management Annals*, 6(1), 1–12. <http://www.rsujisib.com/wp-content/uploads/2019/04/11.1.pdf>
- Tayebiniya, N. K., & Khorasgani, N. S. (2018). The relationship between workplace spirituality and job performance among staff of Azad Islamic University, Iran. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 6(1), 14–19. <https://doi.org/10.18510/hssr.2018.613>
- Tung, D. T. (2018). How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 396–409. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Ullah, Z., Ahmad, N., & Naheed, R. (2020). The Missing link of Organizational Citizenship Behavior between Workplace Spirituality and Job Performance. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(V), 558–574. <https://doi.org/10.37896/jxat12.05/1455>
- Watoni, M. H., & Suyono, J. (2020). The Influence of Workplace Spirituality and Workplace Climate on Employee Performance (Study on Sharia Banks in East Kalimantan Province). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 158–165. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2021). The Effect of Psychological Contract Fulfillment and Spirituality in the Workplace towards Lecturer Performance in Research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(17), 295–311. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i17/11417>
- Yarım, M. A. (2021). the Mediating Effect of Job Satisfaction on the Impact of Organizational Spirituality on Job Performance. *European Journal of Education Studies*, 8(8), 22–37. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i8.38323>