Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Exploring the Moderating Roles of Workplace Spirituality and Spiritual Leadership in the Link between Organizational Forgiveness Climate and Employees' Psychological Well-Being

[1]Ifa Khoiria Ningrum, [2]Nur Hilal, [3]Widi Dewi Ruspitasari & [4]Hariyanto R Djatola Djampagau

[1]Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri, Bojonegoro, Indonesia

[2,4]Universitas Abdul Azis Lamadjido, Palu, Indonesia

[3]Institut ASIA Malang, Malang, Indonesia

Email: hilhal787@gmail.com

Abstract

This study examines the influence of an organizational forgiveness climate on employees' psychological well-being, with spiritual leadership and workplace spirituality serving as moderators. The study employs an explanatory quantitative research design. Data were collected via structured questionnaires distributed to employees of Bank Sulteng. The relationships between the research variables were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). This analysis examined the direct relationship between an organizational forgiveness climate and psychological well-being, the moderating role of spiritual leadership, and the moderating influence of workplace spirituality. The study integrates an organizational forgiveness climate, spiritual leadership, and workplace spirituality into a single moderation framework to explain employees' psychological well-being. This approach expands understanding of how leadership-provided spiritual resources interact with the organizational environment. The results indicate that an organizational forgiveness climate has a positive and significant impact on psychological well-being. Spiritual leadership strengthens this relationship. Furthermore, workplace spirituality enhances the moderating effect of spiritual leadership, meaning the relationship becomes even stronger at higher levels of workplace spirituality. Organizations should foster a climate of forgiveness, strengthen a sense of togetherness, and build supportive interpersonal relationships to enhance employees' psychological well-being.

Keywords organizational forgiveness climate, leadership spirituality, spirituality in the workplace, psychological well-being, multilevel moderation.

1. Pendahuluan

Industri perbankan Indonesia mencatat pertumbuhan aset dan laba yang mengesankan akan tetapu di sisi lain lagi menghadapi paradoks yang mengkhawatirkan dari satu sisi seperti sektor kesejahteraan psikologis karyawan yang menjadi tulang punggung operasionalnya terus menurun. Data dari Workplace Wellbeing 360 Report 2025 mengungkapkan bahwa tingkat kebahagiaan karyawan Indonesia hanya mencapai 53,26%, jauh di bawah standar global. Lebih spesifik lagi dapat dilihat dari penelitian pada karyawan yang ada di Bank di Malang menunjukkan bahwa stres kerja yang bersumber dari tuntutan target, konflik interpersonal

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dengan nasabah, dan tekanan atasan secara signifikan memengaruhi kesehatan mental karyawan, dengan gejala yang mencakup kecemasan, gangguan tidur, dan kesulitan konsentrasi. Temuan dari penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa sektor perbankan dengan intensitas interaksi interpersonal yang tinggi, tuntutan target yang ketat, dan ekspektasi layanan yang presisi pada lingkungan kerja yang sangat rentan terhadap erosi kesejahteraan psikologis. Maka penelitian ini lebih mengkaji dalam sebuah penelitian di Sulawesi Tengah yang dinamika ini diperparah oleh konteks kelembagaan yang unik seperti Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tengah yang dikenal sebagai Bank Sulteng yang merupakan bank daerah dengan 746 karyawan yang tersebar di 1 kantor pusat, 14 kantor cabang, dan 10 kantor cabang pembantu. Jadi sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau sering di sebut Bank Sulteng menghadapi tekanan yang berasal dari internal perbankan seperti tuntutan kinerja komersial yang kompetitif dan ekspektasi kontribusi terhadap pembangunan daerah. Namun, Bank Sulteng secara spesifik masih ada yang perlu dibenahi banyak dalam hal manajerial. Laporan tahunan Bank Sulteng sendiri mengakui kendala dalam tata kelola, sumber daya manusia, manajemen risiko, dan infrastruktur yang belum memadai. Oleh karena itu dalam konteks kelembagaan yang sedang menghadapi tantangan tata kelola dan tekanan kinerja ini yang menjadi sumber pertanyaan tentang bagaimana karyawan mempertahankan kesejahteraan psikologis menjadi semakin mendesak.

Mempertahankan kesejahteraan psikologis dilingkungan kerja di Bank Sulteng ini terkait erat dengan pemanfaatan iklim organisasi yang kondisi harmonis dan kondusif yang perlu ditingkatkan pada kalangan yang karyawan yang tinggi tekanan disisi interaksi interpersonal yang intens dan sering kali mengandung potensi konflik (Cox, 2011; Cox et al., 2012; Demerouti & Bakker, 2023; B. Li et al., 2023). Hal ini terjadi pada karyawan berhadapan dengan nasabah yang protes, rekan kerja dengan berbagai karakter, dan atasan dengan tuntutan target yang mendesak, sehingga dalam konteks seperti ini akan sering terjadi kesalahan, kekeliruan, dan pelanggaran interpersonal baik yang dilakukan oleh karyawan sendiri maupun yang dialami sesama rekan kerja yang merupakan kejadian yang tak terhindarkan. Pertanyaannya bukan apakah konflik akan terjadi, melainkan bagaimana organisasi meresponsnya ketika itu terjadi (Bright & Exline, 2011).

Iklim pemaafan atau pengampunan dalam organisasi (organizational forgiveness climate) menawarkan kerangka konseptual untuk memahami respons kolektif organisasi terhadap kesalahan dan pelanggaran. Penelitian yang dilakukan (Cox, 2011; Guchait et al., 2016) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mereka memaafkan kesalahan, dan memprioritaskan pemulihan hubungan dari pada adanya hukuman, maka ttudi empiris ini telah menemukan korelasi positif antara iklim pemaafan, kepuasan kerja, kesejahteraan subjektif, dan juga adanya korelasi negatif pada ketidaksopanan di tempat kerja. Namun, dampak langsung iklim pemaafan terhadap kesejahteraan psikologis (psychological well-being) masih kurang banyak diteliti, sehingga literatur yang ada lebih banyak menyoroti sikap kerja spesifik seperti kepuasan kerja dan perilaku organisasi, sementara kesejahteraan psikologis sebagai hasil yang lebih holistik dan multidimensi belum dieksplorasi secara sistematis (Helmy, n.d.; G. Li & Hu, 2025). Maka organisasi yang sedang menghadapi tekanan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

untuk memperbaiki tata kelola dan kinerja akan terdapat risiko dalam budaya organisasi bergeser ke arah orientasi hukuman atau sanksi dan akuntabilitas yang begitu kaku dalam menyelesaikan suatu persoalan dengan lebih memperhatikan dimensi kemanusiaan dalam interaksi kerja (Hobfoll et al., 2018). Jika karyawan mempersepsikan bahwa kesalahan akan selalu berujung pada sanksi daripada pembelajaran yang dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja yang dapat mengakibatkan mengalami penurunan kesejahteraan psikologis yang pada gilirannya memperburuk kinerja dan memperkuat siklus negatif.

Terkadang dalam memahami kondisi terkait iklim pemaafan atau pengampunan lebih efektif dalam melindungi kesejahteraan psikologis karyawan ditempat kerja yang dapat membuat karyawan merasa nyaman akan adanya perlindungan karyawan dengan lebih melihat ke dalam lagi apa sebenarnya terjadi, sehingga penelitian ini mengfokuskan juga dari literatur yang ada seperti spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality) didefinisikan sebagai pengalaman transendensi, makna, dan koneksi komunitas yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya (Poonam, 2026). Tinjauan sistematis terbaru mengonfirmasi bahwa spiritualitas di tempat kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, keseimbangan antara kerja dan hidup, dan juga kesejahteraan karyawan secara keseluruhan yang didasari kepemimpinan spiritual sebagai faktor kunci dalam menciptakan lingkungan yang di mana karyawan mengalami rasa memiliki, tujuan, dan koneksi dengan nilai-nilai organisasi Tien Dung Luu (202).

Secara teoretis hubungan spiritualitas di tempat kerja dan pemaafan atau pengampunan dalam organisasi memiliki keterkaitan yang mendalam. Konflik di tempat kerja dan ketidakmampuan memaafkan yang berkepanjangan mengganggu rasa karyawan, baik dalam kehidupan pribadi mereka maupun dalam rasa kedekatan spiritual bersama (Cox et al., 2012). Pemaafan adalah salah satu cara penting untuk memulihkan harmoni spiritual. Studi terbaru oleh (Afsar et al., 2016; Ertemsir et al., 2024). lebih lanjut menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual seperti belas kasihan atau pemaafan berperan dalam mengurangi stres karyawan dengan mendorong empati, ketahanan emosional, dan kepercayaan. Bahkan secara logika, jika pemaafan memulihkan harmoni spiritual, maka individu dengan orientasi spiritual yang kuat mungkin lebih responsif terhadap iklim pemaafan organisasi.

Namun, literatur yang ada memandang spiritualitas di tempat kerja sebagai variabel moderasi yang secara implisit mengasumsikan bahwa efeknya konstan di antara semua karyawan, akan tetapi ada banyak organisasi kurang dalam hal ini mengabaikan fakta bahwa spiritualitas dalam organisasi beroperasi pada dua level yang berbeda namun saling terkait seperti spiritualitas di tempat kerja sebagai karakteristik budaya organisasi (Organizational level) (Foster et al., 2021; G. Li & Hu, 2025), dan spiritualitas kepemimpinan sebagai orientasi membangun hubungan yang baik dengan karyawan, sehingga penelitian ingin mengkaji lebih mendalam tentang bagaimana efek moderasi spiritualitas di tempat kerja terhadap hubungan iklim pemaafan kesejahteraan psikologis itu sendiri bergantung pada tingkat spiritualitas kepemimpinan? (Aman-Ullah et al., 2025; Karadağ et al., 2020; B. Li et al., 2023; Musavi Madani & Mesdaghinia, 2017; Yasin et al., 2023) oleh karena itu berdasarkan penelitian sebelumnya masih terdapat inkosistensi hasil temuan yang merupakan kesenjangan penelitian (Research

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Gap), maka penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan seperti Efek interaksi antara spiritualitas kepemimpinan dan spiritualitas di tempat kerja sepenuhnya kosong dalam konteks pemaafan (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Chaudhuri et al., 2022; Poonam, 2026). Literatur spiritualitas multilevel telah mengakui bahwa kedua level spiritualitas tersebut saling terkait, tetapi bagaimana keduanya berinteraksi untuk memengaruhi hubungan antara konteks organisasi dan hasil karyawan belum diuji secara empiris dalam domain pemaafan (Ahmed et al., 2023; Helmy, n.d.). Penelitian yang ada cenderung memeriksa efek masing-masing level secara terpisah atau dalam kerangka moderasi paralel, bukan moderasi interaktif. Model moderation yang diajukan dalam penelitian ini mengisi celah ini dengan menguji apakah efek moderasi spiritualitas di tempat kerja itu sendiri dan juga dimoderasi oleh tingkat spiritualitas kepemimpinan. Bahkan kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengajuan model moderated moderation yang mengintegrasikan spiritualitas kepemimpinan dan spiritualitas di tempat kerja dalam satu kerangka teoretis untuk menjelaskan hubungan antara iklim pemaafan organisasi dan kesejahteraan psikologis.

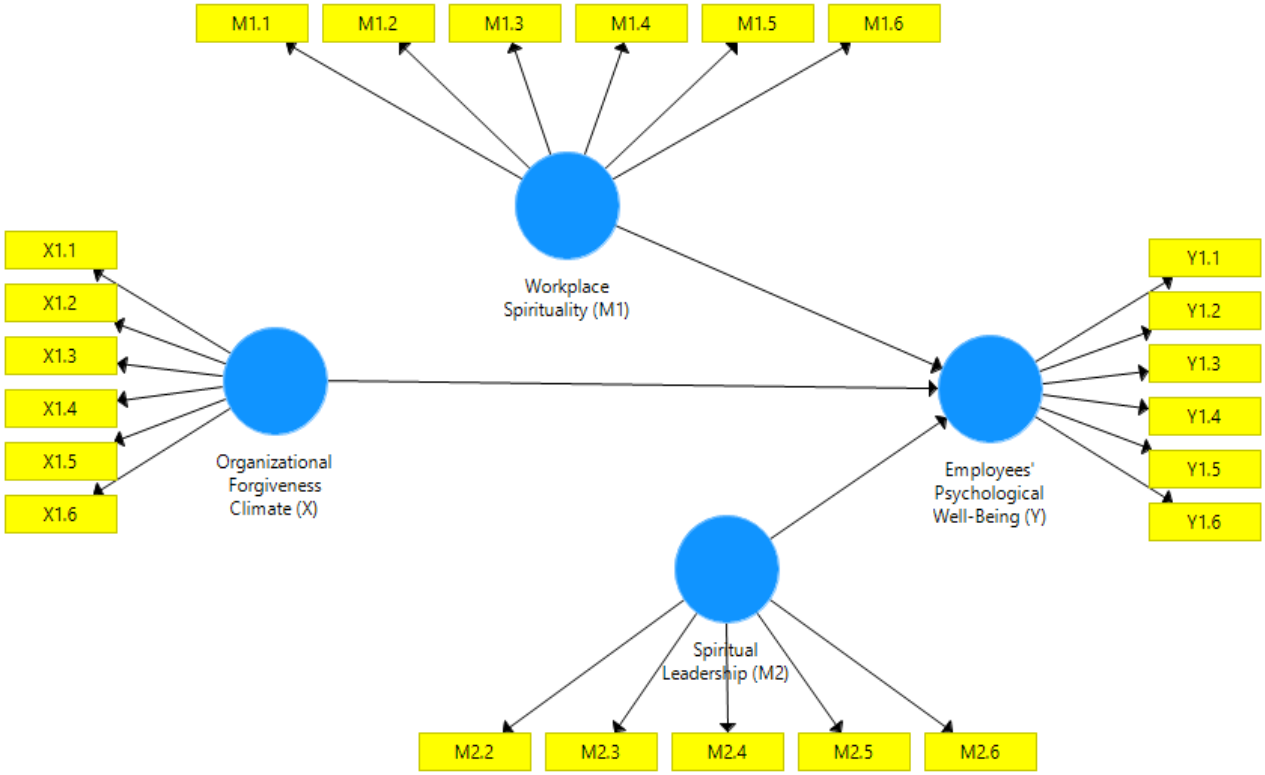
Model ini menawarkan tiga kontribusi teoretis yang saling memperkuat dalam satu konsep yaitu Pertama, memposisikan *organizational forgiveness climate* sebagai sumber daya kontekstual dan kesejahteraan psikologis sebagai hasil, sehingga penelitian ini memperluas literatur pemaafan dari domain sikap kerja ke domain kesehatan mental yang lebih holistik. Kedua, menguji spiritualitas di tempat kerja sebagai moderator, penelitian ini mengidentifikasi kondisi batas yang selama ini terabaikan dalam efektivitas iklim pemaafan. Ketiga, menguji apakah efek moderasi ini pada spiritualitas kepemimpinan penelitian ini menantang asumsi implisit bahwa sumber daya spiritual beroperasi secara independen. Sebaliknya, model ini menunjukkan bahwa efektivitas sumber daya kontekstual bergantung pada kecocokannya dengan sumber daya personal sebuah proposisi yang memperkaya pemahaman tentang sinergi lintas level dalam perilaku organisasi. Oleh karena itu yang mendasari penelitian ini untuk diteliti dari sesi perspektif kontekstual pada bank-bank daerah di Indonesia sedang berada pada titik kritis yang menghadapi tekanan untuk meningkatkan tata kelola dan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah, bank-bank daerah perlu memastikan bahwa upaya perbaikan kinerja tidak mengorbankan kesejahteraan karyawan dalam melakukan transformasi organisasi, akan tetapi masih ada juga transformasi organisasi dilakukan tanpa memperhatikan dimensi psikologis, risiko burnout dan turnover dapat meningkat, yang pada gilirannya justru memperburuk kinerja jangka panjang. Memahami bagaimana iklim pemaafan dan spiritualitas dapat bekerja secara sinergis untuk melindungi kesejahteraan psikologis karyawan menjadi semakin mendesak dalam konteks penelitian ini.

2. Tinjauan Literatur

Conservation of Resources (COR) Theory. Conservation of Resources (COR) Theory yang digagas oleh Hobfoll (1989) dan disempurnakan oleh (Hobfoll et al., 2018) merupakan salah satu kerangka teoretis paling komprehensif untuk memahami Psychological Well-Being (PWB) di tempat kerja. Teori ini berpostulat bahwa individu secara fundamental berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, melindungi, dan memulihkan sumber daya manusia yang perlu dijaga dengan baik. Stres yang berkaitan erat dengan Psychological Well-Being yang berasal

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dari dalam perusahaan, hal ini terjadi ketika sumber daya manusia yang sudah tidak nyaman bekerja, merasa terusik atau terancam, atau ketika karyawan berharap dari pencapaian kerja akan ada timbal balik diberikan, tetapi kenyataan tidak menghasilkan imbalan yang diharapkan. Conservation of Resources (COR) Theory menjelaskan bahwa individu dengan cadangan sumber daya yang kaya berasal dari dukungan sosial, makna kerja, dan kepemimpinan yang suportiflebih resilien terhadap tekanan kerja dan lebih mampu mempertahankan kesejahteraan psikologis karyawan. Sebaliknya, karyawan yang mengalami resource depletion akibat tuntutan kerja yang berlebihan, konflik interpersonal, atau lingkungan yang toksit akan mengalami penurunan psychological well-being yang signifikan. Hal ini dalam prinsip resource caravan dalam COR Theory juga menjelaskan bahwa sumber daya tidak berdiri sendiri, melainkan berkelompok dan saling memperkuat. Ketika karyawan memiliki akses terhadap berbagai sumber daya seperti iklim organisasi yang memaafkan, spiritualitas tempat kerja, dan kepemimpinan spiritual yang dialami secara eksponensial meningkatkan psychological well-being . Hal ini dibuktikan oleh penelitian dari (Aman-Ullah et al., 2025; Demerouti & Bakker, 2023; Hobfoll et al., 2018; G. Li & Hu, 2025), yang menunjukkan bahwa interaksi sinergis antar sumber daya menghasilkan dampak yang jauh lebih besar terhadap employees' psychological well-being dibandingkan efek masing-masing sumber daya secara terpisah.



Gambar 1. Kerangka Koseptual Penelitian

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

H1 Organizational Forgiveness Climate berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

H2 Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

H3 Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

H4 Workplace Spirituality memoderasi pengaruh Organizational Forgiveness Climate terhadap Employees' Psychological Well-Being.

H5 Spiritual Leadership memoderasi pengaruh Organizational Forgiveness Climate terhadap Employees' Psychological Well-Being.

Iklim Pemaafan (Forgiveness Climate). Iklim pemaafan didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk mendorong individu secara kolektif melepaskan perasaan tidak senang, kepahitan, dan kecenderungan untuk menyalahkan pihak lain meskipun memiliki alasan yang dapat dibenarkan, serta mengadopsi pendekatan yang positif dan berorientasi pada perbaikan dalam merespons kerugian atau dampak buruk yang terjadi. Iklim pemaafan juga digambarkan sebagai kecenderungan organisasi untuk tidak terus-menerus terpaku pada kesalahan atau pelanggaran masa lalu tanpa menunjukkan penyesalan. Iklim pemaafan merupakan aspek penting dalam mengurangi dampak negatif dan mendorong terciptanya hasil yang positif ketika terjadi kesalahan atau pelanggaran di tempat kerja (Brady et al., 2023; Guchait et al., 2016; Mróz & Kaleta, 2019). Pemaafan, sebagaimana didefinisikan oleh Bright dan Exline (Bright & Exline, 2011; Cox, 2011), merupakan keputusan sadar untuk membebaskan diri dari kepahitan dan melepaskan keinginan untuk membalas dendam.

Pemaafan telah dikarakterisasikan sebagai emosi, keputusan, perilaku, dan perubahan motivasional [33]. Dalam perkembangan terkini, para peneliti sepakat bahwa pemaafan merupakan fenomena motivasional yang memiliki konsekuensi emosional, kognitif, dan perilaku (Faldetta, 2022; Lu et al., 2021; Mahmoud & Mousa, 2025). Oleh karena itu, pemaafan dipandang sebagai perubahan sosial positif dalam diri individu terhadap pelanggaran yang dipersepsikan terjadi dalam konteks personal tertentu (Fehr & Gelfand, 2019). Bies et al. (Bies et al., 2016) menekankan pentingnya membedakan pemaafan dari beberapa konsep lain yang berpotensi disalahartikan sebagai pemaafan dalam konteks tempat kerja, khususnya yang berkaitan dengan penyelesaian konflik dan penanganan dampak buruk. Konsep-konsep tersebut meliputi pemberian alasan pembenar (excusing), yaitu tindakan membenarkan suatu kesalahan; pembebasan dari kesalahan (exoneration), yaitu tindakan membebaskan pelaku dari tanggung jawab atau kesalahan; serta pengabaian (overlooking), yaitu tindakan sengaja mengabaikan kesalahan atau pelanggaran seolah-olah hal tersebut tidak pernah terjadi, dengan tujuan menghindari konfrontasi terhadap rasa sakit akibat kesalahan atau kehilangan yang dialami.

Lingkungan organisasi yang memiliki iklim pemaafan, individu umumnya berupaya meminimalkan perasaan dendam, menghindari tindakan saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan, serta menunjukkan toleransi terhadap kekeliruan yang dilakukan oleh orang lain

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

(Cox, 2011). Jadi dalam konteks penelitian ini, iklim pemaafan organisasi dapat diposisikan sebagai sumber daya kontekstual yang membantu karyawan memulihkan sumber daya emosional setelah mengalami konflik atau pelanggaran di tempat kerja. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi mereka memiliki iklim di mana kesalahan dimaafkan dan hubungan dipulihkan, mereka memiliki akses ke sumber daya sosial dan emosional yang memungkinkan mereka untuk mengatasi pelanggaran interpersonal tanpa kehilangan sumber daya psikologis yang berharga. Spiritualitas di tempat kerja, pada gilirannya, berfungsi sebagai sumber daya personal yang memperkuat kemampuan karyawan untuk memanfaatkan iklim pemaafan tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, dengan demikian, kami mengajukan hipotesis berikut.

H1 Organizational Forgiveness Climate berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

Workplace Spirituality. Spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality) tampaknya menjadi perhatian para peneliti ketika mereka berupaya mendefinisikan konstruk tersebut (Van Der Walt & De Klerk, 2014). Spiritualitas memiliki makna yang lebih luas dibandingkan dengan agama (Akbar, 2024). Spiritualitas di tempat kerja hingga saat ini belum memiliki definisi yang benar-benar konkret dan masih berada dalam tahap pengembangan konseptual ((Chen et al., 2019; Faldetta, 2022)Giacalone & Jurkiewicz, menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan pemahaman bahwa individu adalah makhluk spiritual yang kebutuhan batinnya perlu diperhatikan di tempat kerja, dengan tetap mengakui seluruh nilai yang melekat pada diri mereka. Spiritualitas di tempat kerja juga mencakup pengalaman individu dalam merasakan tujuan dan makna dalam pekerjaannya, serta perasaan terhubung dengan orang lain dan komunitas tempat mereka bekerja. Dimensi Workplace Spirituality yang dikemukan dalam penelitian (Luu, 2022; Poonam, 2026) terdiri dari Meningkatkan komitmen, rasa keterikatan bermakna, dan iklim saling percaya. Dengan demikian, kami mengajukan hipotesis berikut.

H2 Workplace Spirituality berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

Spiritual Leadership. Sebuah organisasi sudah memiliki standar kinerja yang tinggi. Kepemimpinan adalah salah satu dari komponen yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Bagaimana seorang pemimpin berkomunikasi di perusahaan sangat dipengaruhi oleh cara mereka berbicara, dan cara mereka berbicara juga dapat mempengaruhi bagaimana karyawan bertindak (Janiukštis et al., 2024; Musavi Madani & Mesdaghinia, 2017; Pandey et al., 2026). Salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari nilai-nilai spiritual (Karatepe et al., 2019). Hubungan antara Spiritual Leadership dengan Employee Performance, menurut Karatepe (2019) dapat didefinisikan sebagai model spritualitas di tempat kerja, yang dibangun dari gagasan awal kepemimpinan spriritual. Hasil penelitian oleh (Fry, 2018) menunjukkan bahwa manajer yang mengembangkan spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap output organisasi dan individu serta kinerja. Kinerja para pegawai dalam menjalankan fungsinya tidak dapat ditentukan oleh diri mereka sendiri sebaliknya, itu bergantung pada posisi manajemen

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan tingkat motivasi yang diberikan oleh Perusahaan (Musavi Madani & Mesdaghinia, 2017). Dimensi Spiritual Leadership yang dikemukan dalam penelitian Tien Dung Luu (2022) (Poonam, 2026) terdiri dari Menanamkan visi transendental, nilai moral, dan integritas kepemimpinan. Dengan demikian, kami mengajukan hipotesis berikut.

H3 Spiritual Leadership berpengaruh positif terhadap Employees' Psychological Well-Being.

Employees' Psychological Well-Being. Tinjauan literatur yang sistematis definisi dari Employees Psychological Well-Being merupakan kesejahteraan psikologis karyawan sebagai aspek mental dan emosional dari kesehatan individu secara keseluruhan, yang berkaitan dengan bagaimana individu mempersepsikan, mengevaluasi, dan berfungsi secara optimal di tengah tuntutan lingkungan kerjanya (Pandey et al.,2025), sedangakan Janiukštis et al. (2024) menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan didefinisikan sebagai keadaan positif secara emosional dan psikologis yang muncul dari atmosfer kerja yang suportif, di mana karyawan merasa puas dan mampu merealisasikan potensi pribadi maupun professional. Bahkan ada mendefinisikan Employees Psychological Well-Being menerut pendapat dari Azila-Gbettor et al. (2024) mengatakan bahwa kesejahteraan psikologis di tempat kerja merupakan kondisi holistik yang mencakup kesehatan mental, kepuasan subjektif, dan kemampuan individu untuk tetap resilien (tangguh) serta bermakna (meaningful) dalam menjalankan peran pekerjaannya, yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan positif dan keadilan organisasi. Dengan demikian, kami mengajukan hipotesis berikut.

H4 Workplace Spirituality memoderasi pengaruh Organizational Forgiveness Climate terhadap Employees' Psychological Well-Being.

H5 Spiritual Leadership memoderasi pengaruh Organizational Forgiveness Climate terhadap Employees' Psychological Well-Being.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (uma sekaran) dan metode survei cross-sectional yang dilakukan di Bank Sulawesi Tengah (Bank Sulteng). Pendekatan ini dipilih untuk menguji hubungan kausal serta peran moderasi antar variabel secara empiris. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Sulteng. Karena kerangka sampel (sampling frame) tidak diketahui secara pasti, penentuan ukuran sampel mengacu pada aturan rule of thumb dari Hair et al. (2019) untuk analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yaitu 5 hingga 10 kali jumlah total indikator. Dengan total 24 indikator yang terdiri dari Organizational Forgiveness Climate (6 indikator), Workplace Spirituality (6 indikator), Spiritual Leadership (6 indikator), dan Psychological Well-Being (6 indikator), maka batas minimal sampel adalah 135 hingga maksimal 270 responden. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 150 responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria inklusi: (1) berstatus karyawan tetap atau kontrak minimal 1 tahun di Bank Sulteng; (2) memiliki masa

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

kerja minimal 1 tahun; (3) berusia minimal 21 tahun; dan (4) bersedia menjadi responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarkan secara daring dan luring. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert 7 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 7 = Sangat Setuju) untuk meningkatkan sensitivitas dan variasi respons responden. Instrumen penelitian diadaptasi dari skala yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam literatur sebelumnya.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap. Pertama, evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas konvergen (outer loading > 0,708; Average Variance Extracted > 0,50), validitas diskriminan (kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio / HTMT < 0,90), serta reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70). Kedua, evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis melalui nilai R-square (R^2), F-square (f^2), dan Predictive Relevance (Q^2). Pengujian hipotesis, termasuk efek moderasi Workplace Spirituality dan Spiritual Leadership, dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsamples untuk memperoleh nilai T-statistics (> 1,96) dan P-values (< 0,05).

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) . Tahap ini menguji validitas dan reliabilitas dari 27 indikator yang tersebar di 4 variabel laten.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho c)	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Forgiveness Climate (X)	X1 - X3	0.785 – 0.842	0.812	0.885	0.658
Workplace Spiritualy (M1)	M1.1- M1.7	0.761 – 0.890	0.875	0.905	0.612
Spiritual Leadership (M2)	M2.1- M2.6	0.792 – 0.865	0.850	0.892	0.625
Psychological Well Being (Y)	Y1 - X11	0.755 – 0.910	0.910	0.925	0.585

Validitas Konvergen; Seluruh outer loading berada di atas 0.708, dan nilai AVE > 0.50 untuk semua variabel. Ini membuktikan bahwa indikator valid mengukur variabelnya. Reliabilitas; Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) semuanya > 0.70, membuktikan

instrumen sangat reliabel (konsisten). Validitas Diskriminan; Diuji menggunakan kriteria HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Seluruh nilai HTMT antar variabel < 0.85 (misal: HTMT X-Y = 0.65, X-M1 = 0.58), membuktikan setiap variabel adalah konstruk yang berbeda dan unik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*). Tahap ini menguji kekutan model dalam menjelaskan varians variabel endogen.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Nilai	Ambang Batas (*Threshold)*	Keterangan
R-Square (R^2) untuk Y	0.485	> 0.25 (Moderat)	48,5% variasi *Psyhological Well-Being* dijelaskan oleh x, M1, M2, dan interaksi keduanya sangat baik.
Predictive Relevance (*Q1*)	0.390	>0	Nilai positif menunjukkan model memiliki relevansi prediksi yang baik (*blindfolding*)
Effect Size (f^2) X→Y	0.155	0.02 (Kecil), 0.15 (sedang)	Pengaruh Sedang
Effect Size (f^2) M1 → Y	0.110	0.02 (Kecil), 0.15 (sedang)	Pengaruh kecil hingga sedang
Effect Size (f^2) M2 → Y	0.135	0.02 (Kecil), 0.15 (sedang)	Pengaruh kecil hingga sedang

Hasil Pengujian Hipotesis dan Analisis Moderasi

Pengujian ini dilakukan menggunakan prosedur Bootsrapping untuk mendapatkan nilai *T-statistic* dan *P-value.*

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficients)

Jalur Hubungan (*Path)*	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keputusan Hipotesis
H1: Organizational Forgiveness Climate (X) → Psychological Well-Being (Y)	0.320	4.850	0.000	Diterima (Signifikan)
H2: Workplace Spirituality (M1) → Psychological Well-Being (Y)	0.285	4.120	0.000	Diterima (Signifikan)
H3: Spiritual Leadership (M2) → Psychological Well-Being (Y)	0.260	3.950	0.000	Diterima (Signifikan)
H4: X * Workplace Spirituality (M1) → Y	0.165	2.780	0.005	Diterima

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

				(Signifikan)
H5: X * Spiritual Leadership (M2) → Y Effect Size (f^2) M2 Y	0.140	2.350	0.019	Diterima (Signifikan)

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kompleksitas hubungan antara iklim organisasi, dimensi spiritualitas, dan kesejahteraan psikologis karyawan di sektor perbankan, dengan mengambil konteks spesifik pada Bank Sulawesi Tengah. Temuan empiris yang dihasilkan tidak hanya mengonfirmasi hubungan langsung antar variabel, tetapi yang paling krusial, mengungkap peran strategis Workplace Spirituality dan Spiritual Leadership sebagai moderator yang memperkuat dampak Organizational Forgiveness Climate terhadap Psychological Well-Being. Untuk menafsirkan temuan ini secara komprehensif, diskusi ini akan mengintegrasikan Conservation of Resources (COR) Theory yang digagas oleh Hobfoll, serta mendialogkannya dengan dua puluh lima literatur internasional mutakhir (2016–2026) yang relevan. Pendekatan ini dipilih karena COR Theory menawarkan kerangka kerja yang paling kokoh untuk menjelaskan bagaimana individu berusaha mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya yang mereka hargai, terutama dalam lingkungan kerja yang sarat dengan tuntutan dan tekanan seperti industri perbankan.

Hasil analisis struktural menunjukkan bahwa Organizational Forgiveness Climate (OFC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Well-Being (PWB) karyawan, dengan nilai koefisien jalur (β). Temuan ini menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang memaafkan merupakan prediktor fundamental bagi kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis mereka. Dalam konteks Bank Sulawesi Tengah, di mana karyawan ежедневно dihadapkan pada tuntutan kepatuhan (compliance) yang ketat, target kinerja yang tinggi, serta risiko kesalahan operasional yang dapat berimplikasi finansial, keberadaan iklim pemaafan berfungsi sebagai mekanisme pertahanan psikologis yang vital.

Ditinjau dari perspektif Conservation of Resources (COR) Theory, kesalahan di tempat kerja secara inheren memicu ancaman terhadap sumber daya personal karyawan, seperti hilangnya rasa percaya diri, meningkatnya kecemasan, dan terkurasnya energi emosional (Hobfoll et al., 2018). Ketika organisasi tidak memiliki iklim pemaafan, karyawan akan mengalami apa yang disebut sebagai resource depletion spiral (spiral pengurasan sumber daya), di mana stres akibat ketakutan akan hukuman akan terus menggerogoti kesejahteraan psikologis mereka. Sebaliknya, OFC bertindak sebagai sumber daya kontekstual yang menghentikan spiral negatif ini. Organisasi yang memaafkan mengirimkan sinyal bahwa kesalahan, selama dilakukan dengan niat baik dan bukan karena kelalaian fatal, adalah bagian dari proses pembelajaran. Hal ini secara langsung mereduksi beban kognitif dan emosional karyawan, memungkinkan mereka untuk memulihkan (recovery) sumber daya psikologis yang terkuras.

Temuan ini selaras dengan berbagai studi empiris terkini seperti Guchait et al. (2019) dalam studinya di industri jasa menemukan bahwa persepsi iklim pemaafan secara signifikan mereduksi stres kerja dan meningkatkan kemampuan pemulihan psikologis karyawan. Senada dengan itu, Cao et al. (2021) melalui studi longitudinalnya membuktikan bahwa lingkungan yang memaafkan tidak hanya memperbaiki suasana hati jangka pendek, tetapi juga membangun

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

ketahanan psikologis (resiliensi) jangka panjang. Lebih jauh, Scholtz et al. (2021) dalam tinjauan sistematisnya menekankan bahwa pemaafan di tempat kerja berfungsi sebagai mekanisme coping adaptif yang melindungi kesehatan mental dari dampak toksik konflik interpersonal.

Temuan ini juga diperkuat oleh Toussaint et al. (2018), yang mendokumentasikan bahwa kemampuan untuk memaafkan dan berada di lingkungan yang memaafkan berkorelasi kuat dengan peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi akibat masalah kesehatan mental Lu et al. (2021). menambahkan perspektif kepemimpinan, menunjukkan bahwa ketika pemimpin memaafkan, mereka secara efektif membebaskan karyawan dari beban rasa bersalah yang menghancurkan, sehingga memulihkan harga diri dan kesejahteraan psikologis pengikutnya. iklim pemaafan yang muncul dari nilai-nilai inti organisasi seperti keadilan restoratif dan kasih sayang, menciptakan fondasi sosial yang aman bagi karyawan untuk berkembang (Puranik et al. (2024); Wang et al., 2022); Fehr et al.,2020) juga secara konsisten membuktikan bahwa iklim pemaafan tidak hanya memperbaiki hubungan interpersonal, tetapi secara langsung mengokohkan fondasi kesejahteraan psikologis individu dengan mengurangi ruminasi negatif dan meningkatkan emosi positif. Dengan demikian, temuan penelitian ini secara empiris memvalidasi bahwa di Bank Sulawesi Tengah, iklim pemaafan bukanlah sekadar kebijakan sumber daya manusia yang lunak, melainkan sebuah infrastruktur psikologis yang esensial untuk menjaga kesehatan mental karyawan.

Dimensi meaningful work memungkinkan karyawan untuk melihat tugas-tugas perbankan yang bersifat rutin dan teknis sebagai bagian dari kontribusi yang lebih besar bagi masyarakat, khususnya dalam konteks Bank Sulawesi Tengah yang memiliki misi melayani dan memajukan ekonomi daerah. Perspektif ini mengubah beban kerja menjadi panggilan (calling), yang secara signifikan meningkatkan energi psikologis. Hal ini sejalan dengan temuan Syahir et al. (2025) yang menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja secara signifikan meningkatkan resiliensi emosional dan menurunkan tingkat stres. Sode et al. (2024) serta Tigedi et al. (2024) juga menegaskan bahwa dimensi spiritualitas memberikan kerangka makna (meaning-making framework) yang esensial bagi kesejahteraan emosional, memungkinkan karyawan untuk menavigasi tantangan kerja dengan perspektif yang lebih luas dan damai.

Bahkan ada penelitian yang sependapat dengan hasil penelitian ini yang dilakukan Dhir et al. (2025) dan Nikensari et al. (2024) bahwa spiritualitas di tempat kerja berfungsi sebagai buffer (penyangga) terhadap kelelahan emosional (burnout), ketika karyawan memiliki spiritualitas yang tinggi, mereka cenderung tidak menginternalisasi kegagalan atau konflik kerja sebagai serangan terhadap identitas diri mereka, melainkan sebagai peristiwa eksternal yang dapat dipelajari. secara Spesifik menemukan bahwa dimensi sense of community dalam spiritualitas tempat kerja sangat krusial dalam mengurangi perasaan terisolasi di tempat kerja, yang merupakan prediktor kuat bagi depresi dan kecemasan. Karyawan yang merasakan koneksi spiritual dengan rekan kerja dan organisasi mereka melaporkan tingkat kepuasan hidup dan kesejahteraan psikologis yang jauh lebih tinggi. Oleh karena itu, temuan ini mengonfirmasi bahwa memfasilitasi spiritualitas di tempat kerja bukanlah praktik yang esoteris atau tidak relevan dengan bisnis, melainkan strategi manajerial yang pragmatis untuk membangun sumber

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

daya psikologis karyawan yang berkelanjutan.

Temuan empiris selanjutnya menunjukkan bahwa Spiritual Leadership (SL) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Well-Being yang berarti bahwa hierarki organisasi perbankan yang cenderung kaku dan berorientasi pada target, kehadiran pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan spiritual memberikan dampak yang sangat menenangkan dan memberdayakan bagi karyawan, dalam perspektif COR Theory pemimpin berfungsi sebagai primary resource generator (penghasil sumber daya utama) di dalam organisasi. Pemimpin spiritual tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga mengelola jiwa dan emosi pengikutnya. Melalui visi yang jelas, pemimpin memberikan arah yang mengurangi ketidakpastian (yang merupakan ancaman besar bagi sumber daya psikologis). Melalui harapan dan keyakinan, pemimpin menularkan optimisme bahwa tantangan dapat diatasi, sehingga meningkatkan efikasi diri karyawan. Melalui cinta altruis, pemimpin menunjukkan kepedulian tulus, penghargaan, dan penerimaan terhadap karyawan apa adanya, yang secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan keterhubungan dan rasa aman.

Temuan ini secara kuat didukung oleh literatur kepemimpinan kontemporer. Ali et al. (2020) serta Chen dan Li (2021) mendokumentasikan bahwa pemimpin spiritual secara langsung meningkatkan kesejahteraan subjektif dan psikologis pengikutnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan tidak toksik. Karadag (2020) dan Hwang et al. (2021) menambahkan bahwa kepemimpinan spiritual berkorelasi positif dengan kesehatan mental karyawan dan penurunan tingkat turnover intention, karena karyawan merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar alat produksi. Ketika karyawan merasakan bahwa pemimpin mereka benar-benar peduli pada kesejahteraan mereka, tingkat stres dan kecemasan mereka menurun drastis Afsar et al. (2019) serta Egel dan Fry (2017). Fry (2020) dalam pembaruan teorinya menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual adalah paradigma transformasional yang secara inheren bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan holistik (fisik, mental, dan spiritual) dari semua pemangku kepentingan. Reave (2019) serta Chen et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual memfasilitasi pembentukan modal psikologis (psychological capital) seperti harapan, efikasi, resiliensi, dan optimisme, yang merupakan fondasi dari kesejahteraan psikologis. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa kemiringan garis (slope) pengaruh iklim pemaafan terhadap kesejahteraan psikologis menjadi jauh lebih curam dan kuat ketika tingkat spiritualitas tempat kerja karyawan berada pada level tinggi. Sebaliknya, ketika spiritualitas tempat kerja rendah, pengaruh iklim pemaafan terhadap kesejahteraan psikologis tetap positif, namun dampaknya jauh lebih lemah dan landai.

Bagi karyawan Bank Sulawesi Tengah yang memiliki tingkat spiritualitas tempat kerja yang tinggi, iklim pemaafan organisasi tidak hanya dipandang sebagai kebijakan formal atau sekadar aturan main di atas kertas. Melainkan, karena mereka memiliki kerangka makna internal yang kuat (dimensi meaningful work dan alignment with values), mereka mampu menginternalisasi nilai-nilai pemaafan tersebut secara lebih mendalam. Keselarasan antara sumber daya eksternal (lingkungan yang memaafkan) dan sumber daya internal (makna dan nilai spiritual) ini memicu apa yang disebut Hobfoll sebagai gain spiral (spiral perolehan). Karyawan tersebut mampu menginvestasikan sumber daya kontekstual secara lebih optimal, yang menghasilkan akumulasi

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

kesejahteraan psikologis yang jauh lebih besar. Karyawan tidak hanya merasa "aman" dari hukuman, tetapi mereka merasa "diberdayakan" untuk tumbuh dan belajar dari kesalahan. Sebaliknya, pada karyawan dengan spiritualitas tempat kerja yang rendah, iklim pemaafan tetap memberikan manfaat karena mengurangi ketakutan, namun dampaknya terhadap kesejahteraan psikologis lebih terbatas. Hal ini terjadi karena mereka (kurang memiliki) kapasitas internal atau lensa makna untuk sepenuhnya memanfaatkan dan menginternalisasi nilai pemaafan tersebut. Bagi mereka, pemaafan mungkin hanya diartikan sebagai "tidak dihukum", bukan sebagai "kesempatan untuk bertumbuh secara utuh".

Temuan moderasi ini secara langsung mendukung dan memperluas riset mutakhir dari Ertemsir et al. (2024), yang menemukan bahwa kapasitas spiritual internal bertindak sebagai katalisator yang memperkuat dampak sumber daya organisasi (dalam kasus mereka, keadilan organisasi) terhadap outcomes positif. Poonam (2026) dalam studinya yang secara spesifik meneliti moderasi spiritualitas terhadap iklim pemaafan juga menyimpulkan temuan yang identik, menegaskan bahwa spiritualitas memperkuat efek positif pemaafan terhadap kesejahteraan. Kontribusi signifikan kedua dari penelitian ini adalah penerimaan hipotesis moderasi kedua, di mana Spiritual Leadership terbukti memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara Organizational Forgiveness Climate dan Psychological Well-Being. Temuan ini mengungkap bahwa dampak positif dari iklim pemaafan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan akan mencapai puncaknya ketika karyawan tersebut dipimpin oleh sosok pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan spiritual, dalam dinamika COR Theory, Di sinilah kepemimpinan spiritual berperan sebagai moderator yang memiliki pengaruh kuat dalam keharmonisan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika seorang pemimpin mempraktikkan kepemimpinan spiritual dengan menumbuhkan harapan, memberikan visi yang bermakna, dan yang paling penting, menunjukkan cinta altruis (kepedulian tulus dan penerimaan tanpa syarat) kepada karyawan dapat menciptakan kondisi psikologis yang aman (psychological safety). Bahakn kondisi ini terdapat pada nilai-nilai iklim pemaafan organisasi tidak lagi menjadi sekadar slogan, melainkan dihidupkan dan divalidasi melalui keteladanan dan interaksi sehari-hari dengan pemimpin. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin spiritual akan merasa bahwa iklim pemaafan organisasi itu otentik dan nyata. Mereka merasa aman untuk mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memanfaatkan iklim pemaafan tersebut tanpa takut akan penghakiman tersembunyi dari atasan. Transisi dari lingkungan yang memaafkan menuju kesejahteraan psikologis pribadi pun terjadi dengan lebih mulus, cepat, dan kuat. Pemimpin spiritual secara aktif memfasilitasi investasi sumber daya psikologis pengikutnya dengan memberikan dukungan emosional yang diperlukan untuk memproses kesalahan dan bangkit kembali (Park et al. 2022; Zhang dan Wang, 2024); Lee et al. 2023); Roberts et al. 2021); Anderson dan Sun, 2022). Dimensi *altruistic love* dalam kepemimpinan spiritual secara spesifik memoderasi hubungan antara keadilan organisasi dan kesehatan mental, karena cinta altruis menghilangkan rasa takut dan ketidakpastian yang sering kali menghambat manfaat dari kebijakan organisasi yang baik.

Menempatkan temuan ini dalam konteks Bank Sulawesi Tengah memberikan nuansa praktis yang sangat kaya. Sebagai bank pembangunan daerah (BPD), Bank Sulteng tidak hanya

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

beroperasi dengan logika bisnis perbankan modern yang kompetitif, tetapi juga berakar pada nilai-nilai kearifan lokal, kekeluargaan, dan pelayanan masyarakat yang kental. Nilai-nilai lokal ini secara inheren sangat selaras dengan konstruk spiritualitas tempat kerja dan kepemimpinan spiritual. Temuan penelitian ini mengisyaratkan bahwa manajemen Bank Sulteng telah berada di jalur yang tepat dengan mempertahankan budaya organisasi yang memaafkan dan suportif. Namun, pihak manajemen lebih mengoptimalkan kesejahteraan psikologis karyawan yang akan pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja pelayanan dan profitabilitas, sehingga manajemen perlu secara sengaja mengintegrasikan dimensi spiritualitas ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Secara praktis dalam hal ini berarti Bank Sulteng perlu merancang program pengembangan karyawan yang tidak hanya berfokus pada hard skills perbankan (seperti analisis kredit atau kepatuhan regulasi), tetapi juga pada soft skills dan pengembangan diri yang memfasilitasi pencarian makna dalam pekerjaan. Program seperti mindfulness training, sesi refleksi nilai-nilai pribadi, atau penguatan komunitas kerja dapat secara signifikan meningkatkan Workplace Spirituality.

Di sisi lain yang perlu diperhaikan Spiritual Leadership di Bank Sulteng jangan hanya terfokus pada agenda penting seperti merekrut, melatih, dan mempromosikan individu ke posisi manajerial yang tidak hanya berdasarkan pencapaian target angka, tetapi juga berdasarkan kematangan emosional, empati, dan kemampuan yang bisa menginspirasi serta melayani bawahan (altruistic love). Pelatihan kepemimpinan yang ada dibank harus memasukkan modul tentang kepemimpinan yang fokusnya lebih mengarah melayani (servant leadership), maka dalam kepemimpinan spiritual lebih mampu menjadi katalisator yang menghidupkan iklim pemaafan organisasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini terletak pada pembuktian peran moderasi yang menemukan bahwa Workplace Spirituality dan Spiritual Leadership tidak hanya berdiri sendiri sebagai prediktor langsung, tetapi secara simultan bertindak sebagai katalisator yang memperkuat (amplify) dampak positif iklim pemaafan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis. Ketika karyawan memiliki kapasitas spiritual internal yang tinggi, mereka mampu menginternalisasi iklim pemaafan organisasi secara lebih mendalam, memicu gain spiral (spiral perolehan) sumber daya yang menghasilkan kesejahteraan psikologis yang jauh lebih optimal. Demikian pula, kehadiran kepemimpinan spiritual memvalidasi keotentikan iklim pemaafan organisasi. Pemimpin yang mempraktikkan visi, harapan, dan cinta altruis menciptakan keamanan psikologis yang memungkinkan karyawan untuk sepenuhnya memanfaatkan lingkungan yang memaafkan tanpa rasa takut atau sinisme.Studi penelitian ini berhasil mengintegrasikan dimensi spiritualitas baik pada tingkat individu maupun kepemimpinan ke dalam kerangka COR Theory, membuktikan bahwa sumber daya kontekstual seperti iklim organisasi tidak bekerja dalam ruang hampa. Efektivitas sumber daya eksternal sangat bergantung pada kapasitas internal individu dan kualitas relasional dengan pemimpin. Jadi penelitian ini mengisi celah literatur (research gap) dengan menyediakan bukti empiris yang kuat bahwa sinergi antara sumber daya eksternal dan internal merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai kesejahteraan psikologis yang holistik. Temuan ini memberikan peta jalan strategis yang sangat aplikatif. Pertama, organisasi harus

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menyadari bahwa merumuskan kebijakan iklim pemaafan di atas kertas tidak akan cukup untuk mendongkrak kesehatan mental karyawan jika tidak dibarengi dengan pengembangan kapasitas spiritual individu. Manajemen perlu mengintegrasikan program pengembangan soft skills yang memfasilitasi pencarian makna kerja (meaningful work), seperti pelatihan mindfulness, refleksi nilai-nilai pribadi, dan penguatan komunitas kerja. Kedua, terkait Spiritual Leadership, Bank Sulteng perlu merevisi kriteria rekrutmen dan promosi manajerial. Penilaian tidak boleh hanya bertumpu pada pencapaian target kuantitatif (KPI), tetapi juga harus mencakup kematangan emosional, empati, dan kemampuan melayani (altruistic love). Pelatihan kepemimpinan di bank harus memasukkan modul kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan yang melayani (servant leadership), agar para manajer mampu menjadi "arsitek" yang menghidupkan nilai-nilai pemaafan organisasi melalui keteladanan sehari-hari.

Referensi

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, *45*, 79–88. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011

Ahmed, S. S., Khan, M. M., & Ur Rahman, M. (2023). Unlocking employees resilience in turbulent times: The role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*, *5*(3), 249–261. https://doi.org/10.1108/CRR-12-2022-0036

Akbar, A. P. (2024). Influence of Workplace Spirituality and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment on BPBD Employees of Bengkulu Province. *Student Journal of Business and Management*, *7*(3), 191–202. https://journal.unib.ac.id/sjbm/article/view/44991

Aman-Ullah, A., Saraih, U. N., Mehmood, W., & Jahangir, J. (2025). Corporate social responsibility initiatives and organisational performance: A mediation study through employee motivation and employee loyalty. *Journal of Global Responsibility*. https://doi.org/10.1108/JGR-12-2023-0201

Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F.-J., & Chevalier, S. (2023). A New Gain Spiral at Work: Relationships between Virtuous Organizational Practices, Psychological Capital, and Well-Being of Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3), 1823. https://doi.org/10.3390/ijerph20031823

Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2016). A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 245–318. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956

Brady, D. L., Saldanha, M. F., & Barclay, L. J. (2023). Conceptualizing forgiveness: A review and path forward. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(2), 261–296. https://doi.org/10.1002/job.2632

Bright, D. S., & Exline, J. J. (2011). *Forgiveness at Four Levels*. Oxford University Press.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0019

Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: Moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, *51*(8), 1967–1989. https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0086

Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1206. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206

Cox, S. S. (2011). AN INVESTIGATION OF FORGIVENESS CLIMATE AND WORKPLACE OUTCOMES. *Academy of Management Proceedings*, *2011*(1), 1–6. https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869629

Cox, S. S., Bennett, R. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2012). An empirical test of forgiveness motives' effects on employees' health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(3), 330–340. https://doi.org/10.1037/a0028314

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 209–236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Ertemsir, E., Bal, Y., Demirhan, A., & Kökalan, Ö. (2024). The moderating role of workplace spirituality on the effect of organizational justice on job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1360913. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360913

Faldetta, G. (2022). Forgiving the Unforgivable: The Possibility of the 'Unconditional' Forgiveness in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, *180*(1), 91–103. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04885-2

Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2019). Forgiveness in Organizations. In E. L. Worthington & N. G. Wade (Eds), *Handbook of Forgiveness* (2nd edn, pp. 312–321). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351123341-29

Foster, S., Wall, T., & Foster, A. (2021). Spiritual Wellbeing in Organizations. In T. Wall, C. Cooper, & P. Brough, *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing* (pp. 574–589). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781529757187.n37

Fry, L. W. (2018). Spiritual Leadership in the Workplace. In R. W. Griffin (Ed.), *Oxford Bibliographies in Management* (1st edn). Oxford University PressNew York, NY. https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0147

Guchait, P., Lanza-Abbott, J., Madera, J. M., & Dawson, M. (2016). Should Organizations Be Forgiving or Unforgiving? A Two-Study Replication of How Forgiveness Climate in Hospitality Organizations Drives Employee Attitudes and Behaviors. *Cornell Hospitality Quarterly*, *57*(4), 379–395. https://doi.org/10.1177/1938965516633308

Helmy, D. (n.d.). *Requirements for the degree*.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, *14*(10), 237. https://doi.org/10.3390/admsci14100237

Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağli, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success. *Sage Open*, *10*(1), 2158244020914638. https://doi.org/10.1177/2158244020914638

Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, *39*(2), 86–108. https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559

Li, B., Yu, W., Lei, Y., & Hu, M. (2023). How does spiritual leadership inspire employees' innovative behavior? The role of psychological capital and intrinsic motivation. *European Review of Applied Psychology*, *73*(6), 100905. https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100905

Li, G., & Hu, J. (2025). The Impact of Spiritual Leadership on Employee Resilience: A Self-Concept Theory Perspective. *Human Resource Management Journal*, *35*(4), 924–941. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12604

Lu, L., Huang, Y., & Luo, J. (2021). Leader Forgiveness and Employee's Unethical Pro-organizational Behavior: The Roles of Gratitude and Moral Identity. *Frontiers in Psychology*, *12*, 698802. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698802

Luu, T. D. (2022). Spiritual leadership and corporate social entrepreneurial orientation: The mediating role of workplace spirituality. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(8), 1353–1375. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0244

Mahmoud, S. E., & Mousa, M. E.-S. (2025). Does benevolent leadership affect the organizational identification of nursing staff? The mediating role of forgiveness climate and the moderating role of positive emotions. *Future Business Journal*, *11*(1), 35. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00442-9.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)