

PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER BANK SYARIAH DI SURABAYA

A Rochim Sidik

Prodi Manajemen

Universitas Yos Sudarso Surabaya, Indonesia

ABSTRAKSI

Kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhinya. Dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam memimpin karyawannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui peningkatan kinerja. Selain *spiritual leadership*, kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer Bank Syariah di Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer perbankan Syariah yang mempunyai jaringan kantor di Surabaya. Sampel dalam penelitian ini mengambil manajer dari Bank Syariah di kota Surabaya, dengan jumlah sampel sebanyak 104 manajer. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariate dengan SEM menggunakan software AMOS.

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SEM dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan : Bahwa variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel Kinerja Manajer. Bahwa variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja. Bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja Manajer.

Kata kunci : *spiritual leadership, kepuasan kerja dan kinerja manajer*

PENDAHULUAN

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia masih jauh tertinggal dibandingkan Malaysia. Padahal, Indonesia merupakan negara dengan mayoritas penduduk muslim terbesar di dunia. Saat ini, *market share* perbankan syariah di Malaysia mencapai 40-50%, sementara di Indonesia baru mencapai 5%.

Salah satu permasalahan yang dialami perbankan syariah di Indonesia sehingga tertinggal jauh

dari Malaysia adalah terbatasnya SDM yang berkualitas, untuk membangun perbankan syariah yang professional, baik dan benar. Fenomena ini ditunjukkan dengan kecenderungan pelayanan perbankan syariah, yang dalam beberapa aspek ditemukan kurang Islami. Masih banyak SDM bank syariah yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam menjalankan operasional bank syariah. Tak jarang ditemui SDM

bank syariah yang kurang bisa memberikan penjelasan yang benar dan akurat. Sehingga menimbulkan keraguan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk dan layanan bank syariah.

Kinerja merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan perusahaan. Tuntutan akan kinerja yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari sebuah organisasi. Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhinya. Fry, (2005:44). menjelaskan salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari nilai-nilai spiritual. Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja, menurut Duchon dan Plowman (2005:32) dapat digambarkan sebagai model spritualitas ditempat kerja, dikembangkan berdasarkan konsep awal kepemimpinan spriritual oleh Fry et al. Hasil penelitian Fry et al (2011) menunjukkan bahwa pengembangan spritualitas di tempat kerja oleh pihak manajemen memiliki efek positif terhadap luaran (output) organisasi maupun individu seperti halnya kinerja.

Salah satu perusahaan yang memberikan nilai-nilai spritualitas guna mencapai kinerja yang lebih baik adalah pada bank syariah. Di Bank Syariah membangun konsep kerja dengan semangat *spiritual at work*. *Spiritual at work* menjadi lebih kuat karena adanya unsur-unsur dari nilai-nilai agama sehingga menambah kuat dalam menjalankan semangat kerja. Perubahan besar bisa dilakukan dari kemampuan kepemimpinan seseorang dalam perusahaan, dengan

menggunakan perangkat sistem, budaya kerja sebagai alat pemaksa. Pengertian alat pemaksa, dalam membangun perubahan sistem budaya kerja baru harus dipahami dulu oleh karyawan, baru dilakukan pada implementasinya. Dalam rangka membangun kehidupan spritual di lingkungan kerja, manajemen puncak menjadikannya sebagai misi dan program perusahaan. Banyak jalur untuk itu antara lain dalam bentuk pelatihan tentang pemaknaan dan penerapan kepemimpinan dan kecerdasan spritual dalam hubungan sosial dan dalam pekerjaan. Kemudian diskusi-diskusi kelompok juga bisa diadakan secara rutin dan terprogram.

Perubahan besar yang penuh dengan gejala dan tantangan membutuhkan kemampuan untuk membuat strategi yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut, mulai dari perubahan sosial, ekonomi, budaya, sampai pada perubahan teknologi. Kualitas kepemimpinan dalam perusahaan setidaknya dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kematangan dari pemimpin itu sendiri, pemahaman yang kuat dari seorang pemimpin terhadap bisnis perusahaan dan prosesnya, serta kesadaran dan kemauan yang sangat tinggi dari pemangku kepentingan perusahaan untuk mewujudkan kinerja yang positif. Tujuan kepemimpinan spritual adalah untuk menyentuh kebutuhan mendasar dari pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan hidup spritual melalui panggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*). Sehingga hal tersebut dapat menciptakan visi dan kongruensi nilai bagi seluruh individu, pemberdayaan tim, dan

tingkat organisasi, yang pada akhirnya untuk mendorong ke arah tingkat yang lebih tinggi dari komitmen organisasi dan produktivitas.

Dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam memimpin karyawannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui peningkatan kinerja. Hal ini seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2009), yang membuktikan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain spiritual leadership, kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini seperti yang dikatakan Robbins dan Coulter (2010) bahwa karyawan yang puas akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Hasil penelitian Soegihartono (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja maka akan semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel kinerja manajer?
2. Apakah variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja?
3. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja manajer?

TINJAUAN PUSTAKA

Spiritual Leadership

Kepemimpinan di dalam Islam adalah suatu hal yang inheren, serta merupakan salah satu subsistem Islam yang mencakup pengaturan seluruh aspek kehidupan secara prinsipal. Islam mengatur niat, amal, tujuan sekaligus sumber kehidupan, otak manusia, kemudian mengatur proses hidup, perilaku dan tujuan hidup. Dalam Islam seorang pemimpin dan yang dipimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan kebenaran yang dilaksanakan melalui prinsip kepemimpinan, yaitu melaksanakan kewajiban kepemimpinan dengan penuh rasa tanggung jawab seorang pemimpin dan melaksanakan hak berpartisipasi bagi yang dipimpin (Fathi, 2009:66).

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk values, attitude, behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsic motivation sehingga menggapai rasa spiritual survival (Thayib et al., 2013:41). Fry dalam dalam Thayib et al., (2013:53) menjelaskan bahwa terdapat tiga ciri kepemimpinan spiritual yaitu:

1. *Vision*, merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kemampuan untuk melihat (*vision*) ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya

jangka development life cycles untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk lebih memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi. Kotter menegaskan bahwa vision merupakan sebuah gambaran di masa yang akan datang secara tersembunyi (*implicit*) atau sangat jelas (*explicit*) dikarena kan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan. Vision memiliki fungsi penting dalam memerjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefisienkan tindakan dari berbagai macam orang. Vision juga dapat mendeskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan vision, merefleksikan hal yang paling cocok, dan membangkitkan harapan dan kepercayaan.

2. *Altruistic love*, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh,

harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai sabar, ramah, tidak iri hati, rendah hati, pengendalian diri, dipercaya, setia dan kejujuran.

3. *Hope/faith*. *Hope* merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya, mereka akan dapat menghadapi perlawanan, pertahanan dan penderitaan dalam mencapai tujuan. *Faith* merupakan kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/ tujuan/misi organisasi yang akan dipenuhi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2008:55).

Kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Pemahaman kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dilihat dengan mengenal pengertian dari istilah kepuasan kerja tersebut.

Rivai (2009:54) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kotler (2002:35) dimana kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/ kerjanya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya. Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa hal (Nasution dan Rodhiah, 2008 : 12) seperti:

1. *The Work It Self* merupakan faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, misalnya otonomi kerja/keterbatasan dalam mengerjakan berbagai keterampilan tugas dan kesempatan untuk

mengemban suatu tanggung jawab.

2. *Pay* merupakan suatu sumber penting dari kepuasan kerja dimana pembayaran finansial yang diterima seseorang, dirasakan adil oleh karyawan.
3. *Growth and Upward Mobility* merupakan pertumbuhan dan penigkatan jabatan lebih tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja banyak orang tapi tidak semuanya.
4. *Supervision* merupakan kemampuan supervisi dalam memberikan umpan balik atas kinerja karyawan dengan memberikan bantuan teknis serta mendorong perilaku kerja karyawan.
5. *Co-Workes* merupakan kerja sama dan dukungan dari rekan kerja.

Kinerja Manajer

Menurut Whitmore (1997:104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pemeran umum keterampilan”. Menurut Barry Cushway (2002:1998) “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Rivai (2004:309) kinerja adalah “merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Sulistyani (2002:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Whitmore (1997:104) menjelaskan kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Cascio (2003:275)

mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988:7), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain menurut Walker (1992:259), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari *effort* dan *abilities*. Selanjutnya Walker mengatakan bahwa variabel mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen, antara lain : *work design* (tugas atau aktifitas yang harus diselesaikan), *job content*, *organizational context*, (misal : gaya supervisi organisasi kerja, kondisi fisik tempat kerja, imbalan/ganjaran (*convertation*) waktu kerja dan sebagainya), serta sasaran kinerja (*performance objective*). Semua variabel tersebut memberikan efek langsung pada tingkat usaha (*effort*) individu dalam melaksanakan tugas jabatannya. Variabel penting lainnya adalah *individual competence*.

Seseorang pekerja keras, tanpa didukung keterampilan (*skill*) yang diperlukan, tidak bisa diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Simamora (2004:32), kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Untuk mengetahui baik tidak kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian terhadap hasil

kerja orang tersebut, apakah sudah sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya ataukah belum. Jika hasil pekerjaan telah sesuai dengan uraian pekerjaan atau bahkan melebihinya, maka orang tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik, sedangkan jika sebaliknya, maka orang tersebut berkinerja rendah.

Pengertian tentang kinerja juga disampaikan oleh As'ad (2005) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual, maka dari itu Gomez (2003: 152) memberikan arti bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil penelitian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel laten adalah variabel yang nilainya ditentukan oleh variabel terukur atau indikator. Sesuai dengan latar belakang judul, rumusan masalah, tujuan dan hipotesis, dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel, yaitu: *Spiritual Leadership*, kepuasan kerja dan kinerja Manajer.

Definisi variabel-variabel eksogen, intervening dan endogen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Spiritual Leadership* (X)

Kepemimpinan yang bermuatan nilai humanisasi, liberasi dan transendensi. Indikator kepemimpinan Islam (Tanuwijaya, 2015 : 504) :

- a. Vision, merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk menggapai masa depan.
- b. Altruistic Love, merupakan suatu perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama.
- c. Hope/Faith, merupakan kepastian dari suatu yang diharapkan, sanksi dari suatu yang tak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas suatu yang diinginkan

2. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Tanuwijaya, 2015 : 504) :

- a. *The Work It Self* merupakan faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, misalnya otonomi kerja/keterbatasan dalam mengerjakan berbagai keterampilan tugas dan kesempatan untuk mengemban suatu tanggung jawab.
- b. *Pay* merupakan suatu sumber penting dari kepuasan kerja dimana pembayaran finansial yang diterima seseorang, dirasakan adil oleh karyawan.

- c. *Growth and Upward Mobility* merupakan pertumbuhan dan peningkatkan jabatan lebih tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja banyak orang tapi tidak semuanya.
 - d. *Supervision* merupakan kemampuan supervisi dalam memberikan umpan balik atas kinerja karyawan dengan memberikan bantuan teknis serta mendorong perilaku kerja karyawan.
 - e. *Co-Workes* merupakan kerja sama dan dukungan dari rekan kerja
4. Kinerja Manajer (Z)
- Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja Manajer yaitu : Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kerja Sama dan Kualitas Pribadi. (Schuler dan Jackson, 2005:18)
- a. Kualitas pekerjaan, diukur dari persepsi manajer terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
 - b. Kuantitas pekerjaan, diukur dari persepsi manajer terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
 - c. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi manajer terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
 - d. Kerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya
 - e. Kualitas Pribadi adalah kemandirian seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya tanpa memerlukan pengawasan dari pihak penyelia.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer perbankan Syariah yang mempunyai jaringan kantor di Surabaya, yang meliputi : PT. Bank Muamalat Indonesia ; PT. Bank Victoria Syariah ; Bank BRI Syariah ; Bank BNI Syariah ; Bank Syariah Mandiri ; Bank Syariah Mega Indonesia ; Bank Panin Syariah ; PT. Bank Syariah Bukopin ; PT. BCA Syariah ; PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Bank Niaga Syariah ; Bank Danamon Syariah dan Bank Jatim Syariah.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Untuk penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Non Probability sampling yaitu dengan purposive Sampling yaitu penarikan sampel berdasarkan ciri-ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh sampel. Teknik penentuan sampel yang dipergunakan adalah berdasarkan

pedoman pengukuran sampel menurut Augusty (2002:48), antara lain :

1. 100 – 200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation.
2. Pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
3. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5-10. bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah 100-200.

Dalam penelitian ini terdapat 13 indikator maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah ($13 \times 8 = 104$) yang dikenakan menjadi 100 responden maka sampel yang digunakan adalah 104 manajer Bank Syariah di kota Surabaya.

Teknik Analisis Data

Tahap analisis data merupakan tahapan yang sangat penting karena dibutuhkan kecermatan dan ketelitian yang tinggi, oleh karena itu dalam pengolahan data menggunakan SEM sebagaimana diuraikan dibawah.

Model yang digunakan dalam penelitian ini diuji dengan instrumen penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model*. Penggunaan *Structural Equation Model* mempertimbangkan bahwa metode ini memiliki kemampuan untuk melihat pengaruh langsung ataupun tidak langsung suatu pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besar kecilnya pengaruh yang terjadi pada suatu jalur tertentu akan tampak dari

hasil perhitungan metode *path analysis*.

Menurut Hair *etal.*, (2010), ada lima langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* yaitu :

1. Pengembangan model teoritis.
Langkah pertama prinsipnya merupakan pengujian kausalitas secara empiris dari teori yang sudah ada dan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik.
2. Pengembangan diagram jalur (*Path Diagram*).
Langkah kedua menunjukkan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus akan menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu : Konstruk eksogen (*exogenous constructs*) dan konstruk endogen (*endogenous construct*).
3. Konversi diagram path kedalam persamaan struktural dan model pengukuran.
4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Langkah keempat menjelaskan bahwa data input *Struktural Equation Model* adalah matriks varians/kovarians atau teknik korelasi untuk keseluruhan model

estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena *Struktural Equation Model* memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Dalam penggunaan *Struktural Equation Model* disarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab akan lebih memenuhi asumsi metodologi dimana besarnya standart error yang diajukan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan apabila menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Langkah kelima menjelaskan bahwa setelah dilakukan revisi model masih terdapat *hasil* estimasi yang unik, maka perlakuan lainnya adalah menciptakan *composite variabls* melalui *compusite measure* atau

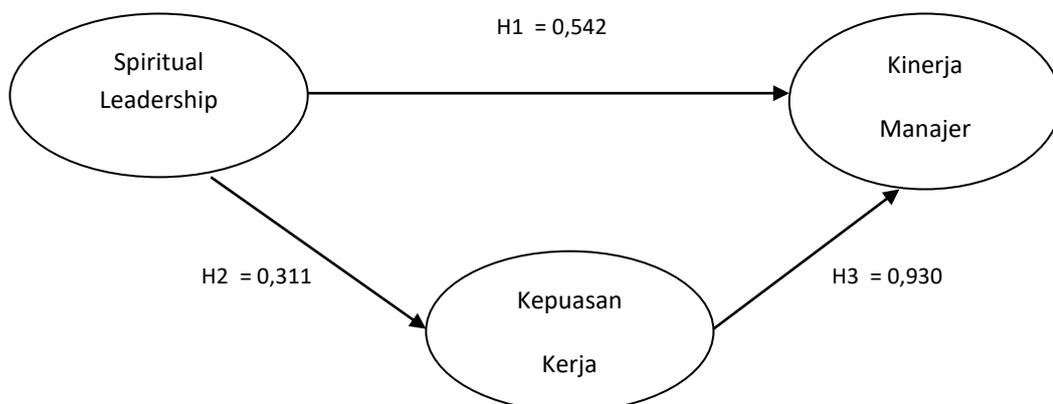
mengembangkan lebih banyak kontrak.

6. Pada langkah keenam dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui evaluasi terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

Dalam model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini agak mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara measurement model dan structural model yang diestimasi secara bersama-sama (*one – steep approach to SEM*). (Hair, et,al, 1998). Hasil estimasi dan fit model one step approach to SEM dengan menggunakan program aplikasi Amos 16.01 terlihat pada Tabel Goodness of Fit di bawah ini



Gambar 1. Diagram jalur hasil pengujian hipotesis

Tabel 1. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeces

| Kriteria | Hasil | Nilai Kritis | Evaluasi Model |
|-------------|-------|--------------|----------------|
| Cmin/DF | 1.099 | $\leq 2,00$ | baik |
| Probability | 0.154 | $\geq 0,05$ | baik |
| RMSEA | 0.032 | $\leq 0,08$ | baik |
| GFI | 0.900 | $\geq 0,90$ | baik |
| AGFI | 0.900 | $\geq 0,90$ | baik |
| TLI | 0.955 | $\geq 0,95$ | baik |
| CFI | 0.962 | $\geq 0,94$ | baik |

Dari hasil evaluasi terhadap model one step approach ternyata dari semua kriteria goodness of fit yang digunakan, seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model

b. Uji Kausalitas

Pengaruh langsung [koefisien jalur] diamati dari bobot regresi terstandar, dengan pengujian signifikansi pembanding nilai p [probability] yang sama dengan nilai t hitung. Apabila t hitung lebih besar daripada t table berarti signifikan. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji kausalitas di bawah ini.

Tabel 2. Data Uji Kausalitas

| | | | Estimate | S.E. | Prob. |
|--------------------|------|----------------------|----------|-------|-------------|
| Kinerja Manajer | <--- | Spiritual Leadership | 0,542 | 0,652 | 0,057 |
| Kepuasan Kerja | <--- | Spiritual Leadership | 0,311 | 0,227 | 0,018 |
| Kinerja Manajer | <--- | Kepuasan Kerja | 0,930 | 0,480 | 0,053 |
| Batas Signifikansi | | | | | $\leq 0,10$ |

- a) Faktor *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Faktor Kinerja Manajer, dapat diterima [Prob. kausalnya $0,057 \leq 0,10$ [signifikan [positif]].
- b) Faktor *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Faktor Kepuasan Kerja, dapat diterima [Prob. kausalnya $0,018 \leq 0,10$ [signifikan [positif]].
- c) Faktor Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Faktor Kinerja Manajer, dapat diterima [Prob. kausalnya $0,053 \leq 0,10$ [signifikan [positif]].

PEMBAHASAN

1. *Spiritual Leadership* memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajer di Bank Syariah, [Prob. $0,057 \leq 0,10$ signifikan [positif]. Hal ini berarti bahwa melalui spiritual leadership maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, pekerja akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat. Salah satu karakteristik dari spiritual leadership adalah altruistic love, yaitu perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian, dan apresiasi untuk diri dan sesama. Jika sikap ini

terus dikembangkan menjadi budaya, maka akan lahir seperangkat nilai, asumsi, pengertian dan kesadaran jalan pikiran secara moral yang membantu sesama anggota dan mengajar anggota baru dengan benar. Kepemimpinan akan mendorong peningkatan kinerja apabila kepemimpinan dijalankan oleh pemimpin dengan kualitas pribadi yang baik, melakukan tindakan administratif demi kemajuan organisasi, menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahannya, memberikan penghargaan secara obyektif kepada bawahannya yang berprestasi, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi. Selain itu, kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja apabila kepemimpinan yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Karakteristik kepemimpinan tersebut mencerminkan pemimpin yang berjiwa spiritualitas.

2. *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, [Prob. kausalnya $0,018 \leq 0,10$ [signifikan [positif]]. Hal ini mengindikasikan bahwa spiritual leadership mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin baik spiritual leadership atasan, maka

kepuasan kerja akan semakin meningkat. Kemampuan seorang pemimpin untuk meyakinkan visi organisasi kepada anggotanya akan berdampak terhadap kepuasan kerja, apalagi jika pemimpin mampu membangkitkan potensi terbaik mereka sebagai makhluk sosial yang secara genetik selalu ingin membantu sesama. Kepuasan kerja juga bisa dirasakan ketika dalam proses interaksi organisasi, pemimpin bisa memberikan keteladanan dalam memperjuangkan tercapainya visi organisasi, sehingga sebagai mitra/ bukan bawahan, karyawan merasakan kenyamanan dalam mengabdikan pada organisasi. kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja apabila kepemimpinan dijalankan oleh pemimpin dengan kualitas pribadi yang baik, melakukan tindakan administratif demi kemajuan organisasi, menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahannya, memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi dengan obyektif, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi. Karakteristik pemimpin tersebut mencerminkan seorang pemimpin yang memiliki jiwa spiritualitas.

3. Kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajer dari Bank Syariah di Surabaya, [Prob.

kausalnya $0,053 \leq 0,10$ signifikan [positif]. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut dengan memberikan hasil kerja yang optimal baik secara kualitas maupun kuantitas. Sebagaimana pendapat Luthans yang menyatakan bahwa dari sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi, dari perspektif organisasi dan manajerial yang pragmatis, penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan prestasi kerja

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel Kinerja Manajer.
2. Bahwa variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja.
3. Bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja Manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Duchon, D., dan Plowman, A. T. 2005. "Nurturing the Spirit at Work : Impact on Work Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol 16, pp. 807-833.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fry, L.W. 2005. "Toward A Theory Of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., (Eds)", *Positive psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (p47-84). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hannah., M. Noel., F.O. Walumbwa. 2011. Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.259–270
- Gomes, F. C. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lilik, A., dan Agung, M. 2009. *Spiritual Leadership*. Jakarta: Gagasan Bisnis.
- Mangkunegara, A. A. P. 2005. *Maanjemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, H., dan Rodhiah. 2008. "Analisis Hubungan antara Lingkungan dengan Kepuasan Kerja Dosen Tetap FE Universitas Tarumanegara Jakarta", *Jurnal Manajemen*, 01, 59-69.

- Robbins, S. P. 2008. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, S. P dan Coulter, M. 2010. *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Soegihartono. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen”, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 3, No 1, hal. 123-140.
- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, H. 2009. “Mendongkrak Etos Kerja Melalui Spiritual Centered Leadership Dan Intellegence”, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*, ISSN 1829 – 9857, Vol. 5, No. 3, pp. 269-284, Juni 2009.
- Thayib., Christiananta, B., Sulasmi., S., dan Eliyana, A. 2013. “Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Prestasi Kerja Social Worker”, *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, Vol. 03, No. 01, Hal. 1-16.
- Zainal, Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital Management- Manajemen Sumber Daya Insani : Cara Tepat dan Mudah Dalam Menerapkan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perusahaan Secara Islami*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.