

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF  
TAHUN ANGGARAN 2016**

**PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY SEBAGAI MODERATOR PENGARUH *SOFT TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI**

**(STUDI PADA BRI SYARIAH KANTOR CABANG SIDOARJO)**

Nomor DIPA	:	DIPA BLU: DIPA-025.04.2.423812/2016
Tanggal	:	7 Desember 2015
Satker	:	(423812) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	(2132) Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendidikan Tinggi Islam
Kode Sub Kegiatan	:	(008) Penelitian Bermutu
Kegiatan	:	(004) Dukungan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan

OLEH

**Dr. H. Achmad Sani, SE, M.Si (NIP. 197202122003121003)**

**Mardiana, SE, MM (NIPT. 19740519201608012045)**

**Khusnuddin, S.P, M.Ei (NIPT. 19700617201608011052)**



**KEMENTERIAN AGAMA**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2016**

**PERAN WORKPLACE SPIRITUALITY SEBAGAI MODERATOR  
PENGARUH *SOFT TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP  
EFEKTIVITAS ORGANISASI  
(STUDI PADA BRI SYARIAH KANTOR CABANG SIDOARJO)**

**PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang**

Konsep *Total Quality Management* (TQM) sebagai bentuk praktik operasi manajemen telah mendapat perhatian dalam dua dekade terakhir (Blackiston, 1996). Dalam menghadapi MEA yang identik dengan persaingan global, perhatian utama organisasi lebih diutamakan untuk TQM terutama untuk peningkatan kualitas organisasi. Tobin (1990) mendefinisikan TQM sebagai usaha terintegrasi untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus menerus memperbaiki setiap fase budayaonal. Bennett and Kerr (1996) mendefinisikan TQM sebagai konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan pelanggan tetapi juga peran aktif seluruh anggota untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan.

TQM adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik – teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan – perusahaan di Negara maju. Dengan menerapkan filosofi dan teknik ini, perusahaan melakukan perbaikan terus – menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan

alasan bagi kinerja mutu yang buruk, serta mengurangi kinerja buruk tersebut (Rivai dan Sagala, 2011).

TQM harus memiliki dampak yang diinginkan pada kepuasan kerja, komunikasi dan persepsi dari lingkungan kerja (Morrow, 1997). Dengan demikian keberhasilan program implementasi TQM sangat bergantung pada motivasi, keterampilan, komitmen, dan perilaku ekstra peran orang – orang yang terlibat dalam suatu organisasi. Sebagian besar pertanyaan pada aspek TQM mengungkapkan bahwa hanya unsur-unsur soft TQM berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Sebagian besar pertanyaan pada aspek TQM mengungkapkan bahwa hanya unsur-unsur lembut TQM berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dan aspek *soft* TQM tampaknya lebih penting daripada aspek *hard* dalam rangka mempengaruhi sikap individu pekerja di tempat kerja (Guimaraes, 1996).

Beberapa studi menunjukkan bahwa TQM secara positif terkait dengan hasil kinerja, seperti kinerja keuangan dan profitabilitas (Cummings & Worley, 1997; Lawler *et al*, 1995) serta dengan perilaku manusia, seperti kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (Lawler *et al*, 1995). Meskipun banyak penelitian TQM telah dilakukan, ternyata kunci sukses program TQM belum sepenuhnya dipahami (Weintraub, 1993). Bukti awal menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi TQM memperoleh keunggulan kompetitif daripada perusahaan-perusahaan yang melakukan tidak mengadopsi TQM (Brah *et al*, 2002; Powell, 1995).

Perusahaan yang berfokus pada perbaikan terus menerus, melibatkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai kualitas serta fokus pada kebutuhan pelanggan akan mengungguli perusahaan lain yang tidak memiliki fokus ini.

Menurut pendapat Isikawa (1985), keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada peningkatan kualitas yang merupakan sebuah pencarian yang tidak pernah berakhir. Adanya komitmen untuk perbaikan terus-menerus dapat memastikan bahwa orang tidak akan pernah berhenti belajar. Dan kunci keberhasilan TQM sebenarnya terletak pada partisipasi karyawan dari organisasi / perusahaan yang bersangkutan.

Dari beberapa uraian di atas, terlihat bahwa betapa pentingnya TQM bagi sebuah perusahaan dalam rangka memperoleh keunggulan kompetitif, sehingga dalam penelitian ini akan mengkaji pengaruh *Soft TQM* terhadap efektivitas organisasi ditinjau dari kepuasan dan kinerja. Sedangkan kajian *soft TQM* merujuk kepada *spiritual leadership*.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BRI syariah ?
2. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi ?
5. Apakah *workplace spirituality* memoderasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai BRI syariah ?

### 1.3. Pembatasan Masalah

Untuk lebih fokus terhadap materi yang diteliti, penelitian ini hanya membahas *soft TQM* ditinjau dari kajian *spiritual leadership*, efektivitas organisasi dan *workplace spirituality* Pada BRI syariah kantor Cabang Sidoarjo. Penelitian direncanakan dapat diselesaikan dalam jangka waktu 5 (lima) bulan.

### 1.4. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai signifikansi sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Memahami suatu model perencanaan strategic berlandaskan *spiritual leadership* dan peran *workplace spirituality*, bagi organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan kompleks.
- b. Memahami pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.
- c. Memahami pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi
- d. Memahami peran mediasi kepuasan kerja dalam kaitannya dengan pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi
- e. Memahami peran moderasi *workplace spirituality* dalam kaitannya dengan pangaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Bidang Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berharga dan cara pandang alternative pada para pimpinan organisasi, utamanya pimpinan perbankan berkaitan dengan pentingnya memberdayakan kapabilitas strategic organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1. Kajian Empiris**

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang beragam mengenai pentingnya praktik TQM dan dampaknya pada keberhasilan organisasi.

1. Abdullah *et al.* (2008) menemukan bahwa praktek soft TQM termasuk fokus pelanggan, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan telah memberikan kontribusi terhadap kinerja.
2. Dow *et al.* (1999) menggunakan data empiris dari perusahaan manufaktur di Australia, menemukan bahwa hanya tiga praktik soft TQM : fokus pelanggan, komitmen karyawan, dan visi bersama, memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi, sementara hard TQM tidak mempengaruhi kinerja.
3. Gadenne dan Sharma (2009) melakukan penelitian mengenai TQM pada UKM Australia. Mereka menemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kedua Praktek TQM. Praktek soft TQM berkontribusi terhadap kinerja termasuk kepemimpinan, pelatihan, hubungan pemasok. Praktik *hard TQM* berkontribusi bagi kinerja meliputi perbaikan terus-menerus, benchmarking, peningkatan efisiensi, dan pengukuran kualitas.
4. Lagrosen dan Lagrosen (2005) menemukan hubungan positif antara hard dan soft TQM dengan kinerja organisasi.
5. Parast *et al.* (2006) melakukan studi tentang praktek manajemen mutu yang digunakan di Amerika Serikat dan Mexico. Mereka menemukan bahwa

kualitas kepemimpinan, fokus kepuasan pelanggan, kualitas informasi, dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia, strategi proses perencanaan manajemen mutu, kualitas pemasok, dan kualitas jaminan produk dan jasa adalah praktek utama yang sangat penting untuk kinerja perusahaan di kedua tersebut.

6. Hasil penelitian dari Sila (2007) mengungkapkan bahwa dalam mengukur hubungan antara TQM dan kinerja organisasi, harus mempertimbangkan kepemimpinan, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, serta manajemen pemasok.
7. Yusof (2011) menjelaskan tentang teori kepemimpinan spiritual, spiritualitas di tempat kerja terhadap kepuasan kerja.
8. Pawar (2009) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh spiritual individu, dan tiga aspek spiritualitas di tempat kerja yaitu makna dalam bekerja, komunitas di tempat kerja, dan makna dalam bekerja, dan tujuan positif organisasi dalam hubungannya dengan tiga sikap kerja, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif antara ketiga aspek spiritualitas terhadap tiga aspek sikap kerja.

## **2.2. Kajian Teoritis**

### **2.2.1. *Total Quality Management (TQM)***

Spitzer (1993) menyatakan bahwa TQM adalah satu-satunya pendekatan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja operasional berkelanjutan.

TQM telah didefinisikan sebagai pendekatan seluruh perusahaan yang komprehensif untuk memenuhi harapan pelanggan untuk terus meningkatkan produk, layanan, dan proses perusahaan (Psychogios & Priporas, 2007).

Kepemimpinan Top manajemen memainkan peranan penting dalam memperkenalkan dan memfasilitasi pelaksanaan strategi TQM dengan menciptakan lingkungan belajar kooperatif dan yang mengarah ke kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan keterlibatan karyawan (Anderson *et al.*, 1994).

### **2.2.2. Soft TQM**

*Soft TQM* umumnya berurusan dengan manajemen sumber daya manusia dan berkonsentrasi pada sisi perilaku termasuk pelatihan bagi karyawan, manajemen kepemimpinan, kerja sama tim, dan manajemen hubungan pemasok, menciptakan nilai bagi pelanggan, dan mencapai kepuasan pelanggan (Lewis *et al.*, 2006a; Gadenne & Sharma, 2009; Lewis *et al.*, 2006b).

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam memperkenalkan dan memfasilitasi pelaksanaan TQM dengan menciptakan pembelajaran lingkungan yang kooperatif dan mengarah ke kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan keterlibatan karyawan (Anderson *et al.*, 1994). Unsur-unsur TQM meliputi : Kepemimpinan, partisipasi karyawan dan pelatihan bagi karyawan.

### ***Kepemimpinan***

Komitmen manajemen puncak terhadap kualitas tercermin dalam strategi organisasi untuk mengubah budaya organisasi untuk melaksanakan praktek TQM (Hamlin *et al.*, 1997). TQM dapat menjadi bagian dari strategi organisasi untuk mencerminkan misi organisasi (Juran, 1989).



Kepemimpinan telah diakui oleh para peneliti sebagai unsur TQM paling berpengaruh yang mempengaruhi unsur-unsur lain dari organisasi (Deming, 1986; Juran, 1986; Flynn *et al*, 1995; Kaynak, 2003).

### ***Spiritual Leadership***

Pemimpin yang berbasis spiritualis dalam memainkan perannya berupaya mewujudkan nilai – nilai spiritual yang dianutnya dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam rangka mewujudkan pribadi kepemimpinan spiritual yang kuat ada empat praktik kunci yang harus dipahami, yaitu (1) mengenal diri sendiri, (2) menghargai dan menghormati keyakinan orang lain (3) sedapat mungkin terpercaya, (4) memelihara suatu latihan spiritual (menjalankan kepercayaan dan tuntunan agama masing – masing, doa, meditasi, yoga, dsb (Kurt *dalam* Padayachee, 2009).

Strack *et al.* (*dalam* Padayachee, 2009) menyatakan bahwa para pemimpin efektif menerapkan praktik – praktik yang memelihara dan menghargai kebutuhan spiritual dan ketika dimensi spiritual tidak dihargai dan dipelihara, akan timbul konsekuensi yang kurang sehat terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa pemimpin yang baik setidaknya mengintegrasikan spiritualitas dengan lima praktik kepemimpinan, yaitu menantang proses (*challenge the process*), menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), mencontohkan caranya (*model the way*) dan menyemangati jiwa (*encourage the heart*).

Reave (2005) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai sebuah fenomena yang dapat diamati yang terjadi ketika seseorang dalam posisi kepemimpinan mewujudkan nilai – nilai spiritual seperti integritas, kejujuran,

kerendahan hati (*humility*), menciptakan diri sebagai tauladan dari seseorang yang dapat dipercaya, diandalkan dan dikagumi.

Fry *et al.* (2008) mengembangkan teori kepemimpinan spiritual dengan menggunakan model motivasi intrinsik yang mencakup visi, harapan (*hope*) dan iman (*faith*), cinta altruistik (*altruistic love*), teori spiritualitas ditempat kerja, dan kelangsungan hidup spiritual (*spiritual survival*) atau kesejahteraan spiritual (*spiritual well being*); dimana kelangsungan hidup spiritual terdiri dari *meaning / calling* dan keanggotaan (*membership*).

Visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit dan eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan tersebut (Fry *et al.*, 2011). Cinta altruistik diartikan sebagai rasa keutuhan, harmoni, dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui kepedulian, perhatian, dan penghargaan terhadap diri dan orang lain (Fry *et al.*, 2011).

Fitur – fitur karakteristik yang mendasari cinta altruistik antara lain : pengampunan (*forgiveness*), kebaikan (*kindness*), integritas, empati dan kasih sayang (*compassion*), kejujuran (*honesty*), kesabaran (*patience*), keberanian (*courage*), kepercayaan (*trust*) dan kesetiaan (*loyalty*), serta kerendahan hati (*humility*). Oleh karena itu diyakini bahwa tindakan altruistik menyebabkan suasana hangat (*warm glow*) dan rasa kepuasan moral yang datang dari membantu atau setidaknya, tidak merugikan orang lain (Lantos *dalam* Fry *et al.*, 2011).

Harapan dan iman lebih sekedar berharap untuk sesuatu. Harapan adalah hasrat dengan ekspektasi pemenuhan. Iman menambahkan kepastian untuk harapan. Harapan / iman didasarkan pada nilai – nilai, sikap, dan perilaku yang

menunjukkan kepastian dan kepercayaan bahwa apa yang diharapkan akan tercapai (Fry *et al.*, 2011).

*Meaning* menunjukkan kepercayaan anggota organisasi bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna bagi mereka dan membuat perbedaan dalam kehidupan manusia (Fry, 2003).

Keanggotaan (*membership*) mencakup struktur budaya dan sosial dimana orang – orang terlibat didalamnya dan mencari apa yang menjadi kebutuhan manusia yang paling mendasar yakni untuk dipahami dan dihargai (Fry *et al.*, 2011). Keanggotaan (*membership*) berarti organisasi memahami dan menghargai anggotanya, Dengan kata lain, ketika para pemimpin mengakui kontribusi karyawan, karyawan merasa lebih baik tentang organisasi, mereka merasa lebih dari rasa komunitas, dan mereka lebih mungkin untuk tinggal bersama dalam organisasi dan terus memberikan kontribusi (Reave, 2005).

### ***Partisipasi Karyawan***

Partisipasi karyawan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan dalam perusahaan terlibat dalam berbagai kegiatan manajemen mutu. Dengan pribadi berpartisipasi dalam kegiatan manajemen mutu, karyawan memperoleh pengetahuan baru, melihat manfaat dari disiplin dan memperoleh prestasi dengan memecahkan permasalahan yang dihadapi (Juran dan Gryna, 1993). Partisipasi karyawan dicontohkan oleh hal-hal seperti kerja sama tim, dan komitmen karyawan (Zhang, 2000).

### ***2.2.3. Workplace spirituality***

Spiritualitas adalah karakteristik manusia yang melekat yang secara intrinsik tidak menyimpulkan makna religius. Spiritualitas merupakan elemen yang

ada dalam esensi dari setiap individu dan spiritualitas tidak dapat dipisahkan dari individu (Janfeshan, *et al.*, 2011).

Marques *et al.* (2007) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan suatu pengalaman saling keterkaitan (*interconnectedness*) di kalangan mereka yang terlibat dalam proses kerja, yang dimulai dengan otentisitas, resiprositas, dan goodwill pribadi, yang ditimbulkan oleh rasa kebermaknaan yang dalam yang melekat dalam pekerjaan organisasi, dan menghasilkan motivasi yang lebih besar dan keunggulan organisasi.

Ashmos dan Duchon (2000) membagi spiritualitas di tempat kerja ke dalam tiga dimensi utama, yaitu : kehidupan batin (*Inner life*), pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), dan komunitas (*community*). Lebih lanjut dikatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan tentang agama, walaupun orang mungkin kadang – kadang mengungkapkan keyakinan keagamaan mereka di tempat kerja. Spiritualitas di tempat kerja merupakan kesempatan di tempat kerja untuk menunjukkan berbagai aspek kepribadian seseorang (Dehler, *et al.*, 1994).

Spiritualitas di tempat kerja tidak selalu melibatkan koneksi ke setiap tradisi agama tertentu, melainkan dapat didasarkan pada nilai – nilai pribadi dan filsafat. Spritualitas di tempat kerja adalah tentang karyawan yang melihat diri mereka sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan pengasuhan jiwa di tempat kerja, yang mengalami rasa tujuan (*sense of purpose*) dan makna (*meaning*) dalam pekerjaan mereka, dan rasa keterkaitan (*sense of connectedness*) satu sama lain (Ashmos dan Dunchon, 2000; Milliman *et al.*, 2003).

Manfaat spiritualitas di tempat kerja menurut Karakas (2010) adalah sebagai berikut :

- a. Ditinjau dari perspektif sumber daya manusia : spiritualitas meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan
- b. Dari pandangan perspektif filosofis adalah memberikan karyawan rasa tujuan dan makna di tempat kerja
- c. Dari pandangan interpersonal adalah memberikan keterkaitan dan komunitas.

Secara khusus, Karakas (2010) berpendapat bahwa interaksi antara tiga perspektif ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana spiritualitas mengarah pada efektifitas dan kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja memberikan karyawan rasa komunitas dan keterhubungan. Konsekuensi dari pengalaman spiritual di tempat kerja adalah keterikatan karyawan, loyalitas dan rasa memiliki (Milliman *et al.*, 2003; Duchon dan Plowman, 2005).

Spiritualitas sering dikaitkan dengan hasil positif dan manfaat yang terkait dengan rasa komunitas misalnya sebagai rasa pemersatu dan pembangun komunitas (Cavanagh *et al.*, 2001), melayani kebutuhan untuk menghubungkan dengan orang lain di tempat kerja (Khanna dan Srinivas, 2000), dan menjadi sumber ekspresi harian dari belas kasih, kebijaksanaan, dan keterhubungan (Maxwell, 2003).

Spiritual horizontal ini ditunjukkan oleh orientasi pelayanan dan kepedulian yang mendalam bagi orang lain. Pertimbangan terhadap orang lain dengan menunjukkan keprihatinan dan hubungan kerja interpersonal kualitas tinggi terhadap pekerjaan, turnover yang rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Karakas, 2010).

Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman, perubahan tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif.

#### **2.2.4. Efektivitas Organisasi**

Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *productivity* dan *satisfaction*.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Disatu sisi dapat dilihat persamaan antara efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan (Indrawijaya, 2000).

Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur

dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “Efektivitas”. Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya:

1. Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti: manjur; mujarab; mempan
2. Penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal).

Menurut Gibson *et al.* (1996) pengertian efektivitas adalah : penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka.

Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Berdasarkan pendapat Steers (1985), organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku di tempat kerja. Pengertian efektivitas organisasi menurut Steers dapat dijelaskan dengan memahami 3 konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi

tujuan, sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Pertama, dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Dalam hal ini, organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kedua, dalam perspektif sistem, organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketiga, dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pencapaian efektivitas organisasi meliputi 3 perspektif yang saling berhubungan antara unsur-unsur utama dari sistem organisasi dan bagaimana unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Konsep efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Pendapat Etzioni *dalam* Indrawijaya (2000) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya SYSTEM MODEL, mencakup empat kriteria, yaitu adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi. Pertama, Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kedua, adalah integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan



konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria ketiga adalah motivasi anggota, Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria keempat adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Gibson (1996) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi yang terdiri dari 5 (lima) unsur, yaitu :

### **1. Produksi.**

Produksi merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada ukuran keluaran utama dari organisasi. Ukuran dari produksi mencakup tentang keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran tersebut memiliki hubungan secara langsung dengan pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

### **2 Efisiensi.**

Efisiensi merupakan kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal, biaya perunit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang, dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

### **3. Kepuasan.**

Kepuasan merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggota - anggota perusahaan tersebut. Ukuran dari kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

### **4. Keadaptasian.**

Keadaptasian merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan - perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan para pelanggan, kualitas produk, dan sebagainya serta perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan, dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

### **5. Kelangsungan hidup.**

Kelangsungan hidup merupakan kriteria efektivitas mengacu pada tanggung jawab organisasi atau perusahaan dalam usaha memperbesar kapasitas dan potensinya untuk dapat berkembang. Indikator - indikator yang digunakan ialah produktivitas, efisiensi, kecelakaan, pergantian pegawai, absensi, kualitas, tingkat keuntungan, moral, dan kepuasan karyawan atau anggota perusahaan.

#### **2.2.4.1. Kepuasan Kerja**

Saks (2002), bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan tentang pekerjaannya dan ini dapat dinilai sebagai kepuasan menyeluruh atau dengan segi kepuasan individual. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Robbins (2006), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya, “*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih*”.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan capai. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya orang yang bekerja

tidak ikhlas, sabar dan syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata "*Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima."* (HR Bukhari-Muslim).

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan dimana seorang yang berhasil "menang", kompetisi dalam bekerja, ternyata outputnya lebih banyak untuk orang lain. Dengan bekerja secara ikhlas, sabar dan syukur tantangan yang berat itu menjadi ringan.

Jika seseorang tersebut bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur maka ketika diberi nikmat oleh Allah SWT, ia akan berdoa sebagaimana dinyatakan dalam firman Allah surat Al An'am: 19 yang berbunyi :

*"Ya Tuhanku, anugerahilah aku kemampuan untuk mensyukuri nikmat yang telah Engkau limpahkan kepadaku dan kepada kedua orang tuaku".*

Syukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indra yang diberikan akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri adalah konsep syukur, begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin. Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stres atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negatif, merugikan diri sendiri bahkan orang lain, jadi bukan sabar yang 'bodoh' tetapi penuh dengan kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing keadaan, Itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit sekalipun (Fahrudin, 2009).

#### **2.2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam mengukur kepuasan kerja maka perlu adanya indikator yang dapat dipakai sebagai acuan apakah seseorang itu puas atau tidak puas dalam bekerja. Luthans (2011), menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri

Merujuk kepada seberapa besar pekerjaan menarik bagi karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Sistem pembayaran

Merujuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji / upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.

### 3. Promosi

Merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi

### 4. Sikap Penyelia, atasan, supervisor.

Merujuk pada kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja

### 5. Sikap teman sekerja

Kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja. Tingkat hubungan dengan teman sekerja, dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

#### **2.2.4.3. Kinerja**

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002).

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Moeheriono (2009) kinerja

adalah suatu tindakan-tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Robbins (2006) mengatakan bahwa kinerja sebenarnya adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivation atau motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O). Sehingga Robbins merumuskan bahwa kinerja = F ( $A \times M \times O$ ), yang berarti bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Oleh karena itu, kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu kepada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*Critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).

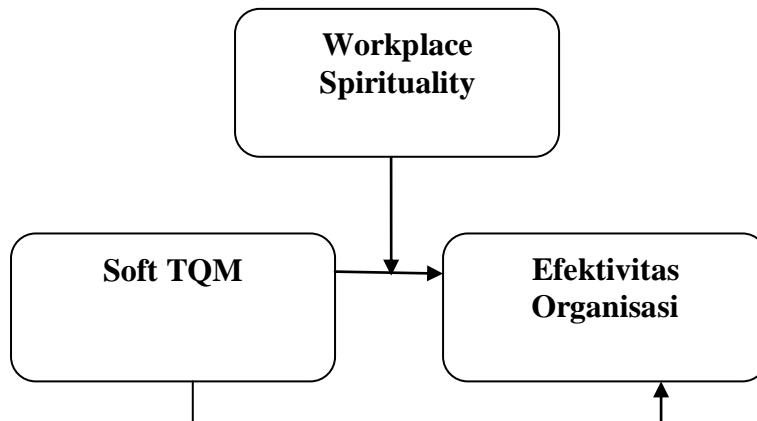
#### **2.2.4.4. Pengukuran Kinerja**

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *out put* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan di antara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Kenerley and Neely (2002), mengatakan bahwa pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengkuantifikasikan efisien dan efektivitas dari tindakan-tindakan. Sedangkan ukuran kinerja didefinisikan suatu metrik yang digunakan untuk mengkuantifikasikan efisien dan efektif dari suatu tindakan. Dalam pandangan Kenerley and Neely (2002), sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yang saling berkaitan, ukuran tunggal yang mengkuantifikasikan pengaruh dari tindakan-tindakan spesifik, suatu kumpulan ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, dan suatu infrastruktur pendukung dimana data-data dapat diperoleh, disatukan, disortir, dianalisa, diinterpretasikan dan disebarkan untuk kepentingan manajemen.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dibuat model konsepsi sebagai berikut:



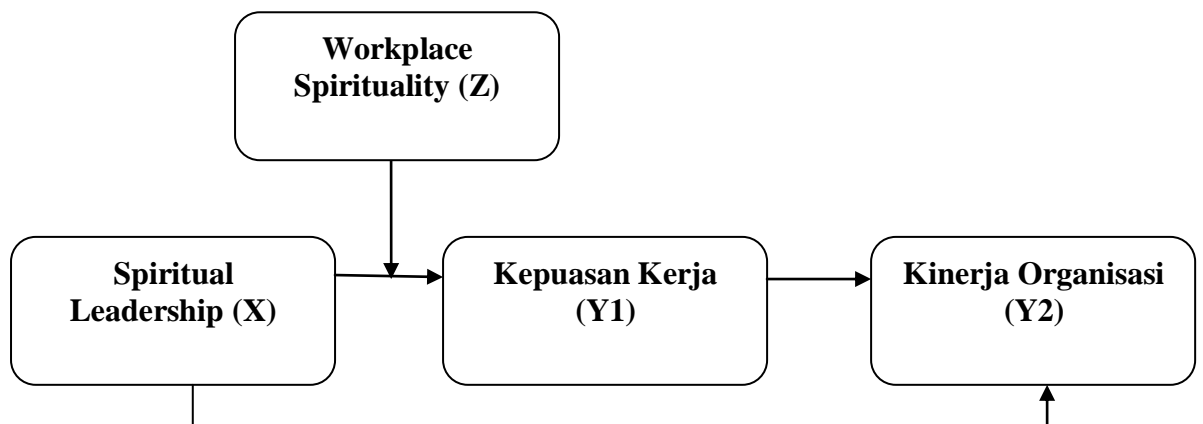


**Gambar 1. Kerangka Konseptual yang Menjelaskan Pengaruh antara Soft TQM, workplace spirituality, Efektivitas Organisasi.**

**Keterangan : —————> Pengaruh**

#### 2.4. Model Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep di atas, maka dibuat model hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Hipotesis yang Menjelaskan Pengaruh antara Spiritual Leadership, workplace spirituality, Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi.**

**Keterangan : —————> Pengaruh**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kajian teori maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BRI syariah.
2. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Workplace spirituality memoderasi pengaruh *Spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai BRI syariah.
5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.

#### **2.5. Roadmap Penelitian**

Peneliti telah melakukan penelitian dalam topik yang sama dalam beberapa tahun terakhir dan arah penelitian selanjutnya seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.1**  
**Roadmap Penelitian**

No	Tahun	Judul
1	2013	Trust sebagai aspek mediasi pengaruh prosedural justice, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap ocb serta dampaknya pada kinerja karyawan bank btn syariah malang.
2	2014	Implementasi Knowledge Management Dan Peran Strategic Partner Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi Yang dimediasi oleh Perencanaan Strategic
3	2015	Spiritual Leadership Pengaruhnya Terhadap workplace spirituality, kepuasan kerja dan Perilaku Ihsan di Rumah Sakit Islam Siti Aisyah Malang
4	2016	Peran workplace spirituality sebagai moderator pengaruh <i>Soft Total Quality Management(TQM)</i> terhadap efektivitas organisasi
5	2017	Dampak OCB terhadap efektivitas organisasi yang dimediasi oleh <i>Hard and Soft TQM</i>

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian di BRI Syariah di Sidoarjo Jalan A. Yani Nomor 114, Sidoarjo

#### **3.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan orang, kejadian, atau satuan – satuan yang menarik bagi peneliti untuk diteliti (Sekaran, 2003). Pada penelitian ini populasinya adalah semua pegawai BRI syariah Cabang Sidoarjo.

##### **3.3.2. Sampel**

Sampel pada penelitian ini adalah semua pegawai tetap termasuk unsur pimpinan yang mempunyai masa kerja minimal 1 tahun di PT BRI syariah Cabang Sidoarjo dengan jumlah 141 pegawai.

##### **3.3.3. Teknik Pengambilan sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel

dimana semua anggota populasi mempunyai kesempatan untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsi per bagian (Sekaran, 2003). Alasan penggunaan teknik *proporsional random sampling* karena peneliti beranggapan masing – masing bagian tidak dapat dipisahkan.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sekaran, 2003), dimana :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

n : Ukuran sampel  
N : jumlah populasi  
d : presisi

Dengan ukuran populasi sebanyak 141 orang, dan presisi 5%, maka ukuran sampel adalah 105 pegawai tetap termasuk unsur pimpinan di BRI syariah kantor cabang Sidoarjo.

### 3.4. Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Penggunaan Skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut : (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuisisioner penelitian ini adalah :Jawaban Sangat

Setuju dengan skor 5, Jawaban Setuju dengan skor 4, Jawaban Netral dengan skor 3, Jawaban Tidak Setuju dengan skor 2, Jawaban Sangat Tidak Setuju dengan skor 1 (Malholtra, 2010; Sekaran, 2003).

### **3.5. Pengumpulan Data**

#### **3.5.1. Sumber Data**

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

b. Data Sekunder

Adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini merupakan data yang diperoleh dari BRI Syariah berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah pegawai.

#### **3.5.2. Metode Pengumpulan Data**

1. Kuesioner

Merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner (angket) adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian

2. Wawancara

Melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya bagian kepegawaian yang meliputi, lokasi, jumlah pegawai, serta data lainnya, dengan maksud memperoleh tambahan informasi lainnya.

### **3.6. Uji Instrumen**

#### **3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu:

##### **a. Validitas**

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sekaran, 2003). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$ .

##### **b. Reliabilitas**

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya  $\geq 0,6$  (Malholtra, 2004).

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Untuk lebih fokus terhadap materi yang diteliti, penelitian ini hanya membahas soft TQM ditinjau dari kajian spiritual leadership, efektivitas organisasi ditinjau dari kepuasan kerja dan kinerja organisasi, serta workplace spirituality Pada BRI syariah kantor Cabang Sidoarjo. Alasan pemilihan kepemimpinan dari bahasan *soft* TQM karena kepemimpinan memainkan peranan penting dalam memperkenalkan dan memfasilitasi pelaksanaan TQM dengan menciptakan pembelajaran lingkungan yang kooperatif dan mengarah ke kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan keterlibatan karyawan (Anderson et al., 1994).

Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *productivity* dan *satisfaction*.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Disatu sisi dapat dilihat persamaan antara efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan (Indrawijaya, 2000).



**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
<b>Spiritual Leadership</b> (Fry et al., 2011; Yusof, 2011)	1. Visi  2. Harapan/kepercayaan  3. Cinta altruistik  4. Meaning  5. Membership	1 Merumuskan visi secara jelas 2 Mensosialisasikan visi dengan baik 3 Menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih baik berdasarkan visinya 4 Keyakinan yang kuat untuk mewujudkan visi 5 Keyakinan kuat untuk mewujudkan misi 6 Keyakinan bahwa implementasi misi yang baik berarti tercapainya kesuksesan organisasi 7 Peduli terhadap pegawai 8 Perhatian terhadap pegawai yang bermasalah 9 Pimpinan menjunjung tinggi kejujuran 10 Pekerjaan yang dilakukan punya arti bagi orang lain 11 Memberikan pelayanan kepada bawahan 12 Pimpinan mengakui kontribusi bawahan 13 Pimpinan mampu membangun kerja tim 14 Pimpinan mampu membangun komitmen pegawai
<b>Workplace Spirituality</b> (Ashmos Dan Duchon, 2000)	1. Kehidupan batin ( <i>Inner life</i> )  2. Kebermaknaan dalam bekerja ( <i>Meaning in Work</i> )  3. Komunitas di tempat kerja ( <i>Community at work</i> )	15 Bekerja dengan ikhlas 16 Bekerja adalah bagian dari ibadah 17 Dalam bekerja selalu menjauhi perbuatan yang dilarang Allah 18 Pekerjaan mempunyai makna bagi pegawai 19 Semangat kerja tinggi dalam bekerja 20 Pekerjaan memiliki nilai sosial 21 Pegawai merasa sebagai bagian dari organisasi 22 Selalu tolong menolong jika mengalami kesulitan 23 Penyelesaian konflik secara positif
<b>Kepuasan Kerja</b> (Luthans, 2011)	1. Puas terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Puas terhadap sistem pembayaran 3. Puas terhadap promosi  4. Puas terhadap sikap teman kerja 5. Puas terhadap atasan	24. Tugas – tugas yang menarik 25. Tanggung jawab tugas 26. Besar gaji yang diterima sesuai 27. Tunjangan 28. Sistem promosi 29. Promosi berdasarkan prestasi 30. Bantuan rekan kerja 31. Dukungan rekan kerja 32. Pimpinan memberikan dukungan 33. Pimpinan mendengarkan jika ada keluhan

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
<b>Kinerja Organisasi (Norton dan Kaplan, 1996)</b>	1. Perspektif pengguna	34. Reliability 35. Responsiveness 36. Assurance 37. Empathy
	2. Perspektif proses operasional	38. Inovasi terhadap kenyamanan ruangan 39. Kreativitas dalam menjaga kehandalan layanan 40. Pemberian layanan yang terjamin
	3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	41. Lingkungan kerja 42. pelatihan 43. pengembangan karier

### **3.8. Metode Analisis Data**

#### **3.8.1. Analisis Statistik deskriptif**

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel – variabel yang diteliti.

#### **3.8.2. Regresi Moderasi**

Untuk mengetahui pengaruh *soft TQM* pada efektivitas organisasi dengan *workplace spirituality* sebagai variabel moderasi maka data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi moderasi.

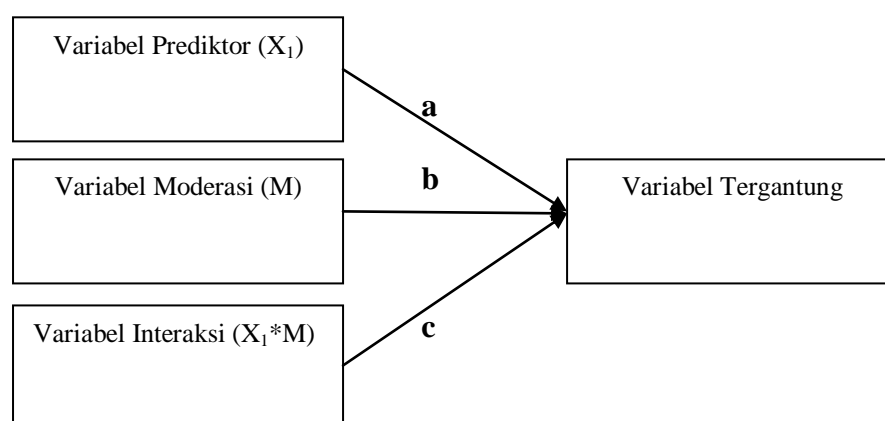
Model regresi moderasi adalah sebuah model bersyarat atau *conditional model*, dimana satu atau beberapa variabel independen mempengaruhi satu variabel dependen, dengan syarat bahwa pengaruhnya akan menjadi lebih kuat atau lebih lemah bila sebuah variabel yang lain sebagai variabel moderasi. Pengaruh moderasi

ini dapat muncul sebagai pengaruh yang menguatkan atau *amplifying effect*, dan dapat juga sebagai variabel yang menetralsir atau melemahkan yang disebut sebagai *moderating effect* (Ferdinand, 2013).

Variabel Moderasi dapat diketahui dari pengaruh interaksi dua arah antara variabel prediktor dengan variabel moderasi dalam memprediksi variabel tergantung. Andaikan  $X_1$  sebagai variabel prediktor,  $X_2$  sebagai variabel moderasi ( $X_2=M$ ) dengan variabel tergantung ( $Y$ ) maka dalam model regresinya, kedua variabel  $X_1$  dan  $X_2 = M$  disebut pengaruh utama dan dalam model regresi moderasi, pengaruh utama akan ditambahkan pengaruh interaksi antara  $X_1$  dan  $X_2 = M$  ( $X_1 * X_2 = X_1 * M$ ). Pengaruh interaksi inilah yang membedakan apakah variabel  $X_2 = M$  sebagai variabel moderasi atau bukan. Model persamaan hubungan dalam analisis regresi moderasi adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 M + b_3 X_1 * M$$

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah



### Klasifikasi Variabel Moderasi

Variabel moderasi dapat diklasifikasikan menjadi 4 jenis yaitu *pure moderasi* (moderasi murni), *quasi moderasi* (moderasi semu), *homologiser*

moderasi (moderasipotensial) dan Predictor *moderasi* (moderasi sebagai predictor). Masing-masing klasifikasi moderasi dapat diidentifikasi sebagaimana contoh berikut, jika X adalah variabel predictor, Y variabel tergantung dan M variabel moderasi maka persamaan regresi yang dapat dibentuk sebagai berikut :

(1).  $Y = b_0 + b_1 X_1$  tanpa melibatkan variabel moderasi

(2).  $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 M$  melibatkan variabel moderasi

(3).  $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 M + b_3 X_1 * M$  melibatkan variabel moderasi dan interaksi

### 1. Variabel Moderasi Murni (*Pure Moderarator*)

*Pure moderasi* adalah jenis variabel moderasi yang dapat diidentifikasi melalui koefisien  $b_2$  dan  $b_3$  dalam persamaan (3) yaitu jika **koefisien  $b_2$  dinyatakan tidak signifikan** tetapi **koefisien  $b_3$  signifikan** secara statistika. *Pure moderasi* merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung dimana variabel moderasi murni berinteraksi dengan variabel prediktor tanpa menjadi variabel prediktor.

### 2. Variabel Moderasi Semu (*Quasi Moderarator*)

*Quasi moderasi* adalah jenis variabel moderasi yang dapat diidentifikasi melalui koefisien  $b_2$  dan  $b_3$  dalam persamaan (3) yaitu jika **koefisien  $b_2$  dinyatakan signifikan** dan **koefisien  $b_3$  signifikan** secara statistika. *Quasi moderasi* merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung di mana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel prediktor sekaligus menjadi variabel prediktor.

### 3. Variabel Moderasi Potensial (*Homologiser Moderarator*)

*Homologiser moderasi* adalah jenis variabel moderasi yang dapat diidentifikasimelalui koefisien  $b_2$  dan  $b_3$  dalam persamaan (3) yaitu jika

**koefisien b2 dinyatakan tidak signifikan** dan **koefisien b3 tidak signifikan** secara statistika. *Homologiser moderasi* merupakan variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung. Variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel prediktor dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel tergantung.

#### **4. Variabel Prediktor Moderasi (*Predictor Moderasi Variabel*)**

*Predictor moderasi* adalah jenis variabel moderasi yang dapat diidentifikasi melalui koefisien b2 dan b3 dalam persamaan (3) yaitu jika **koefisien b2 dinyatakan signifikan** dan **koefisien b3 tidak signifikan** secara statistika. Artinya variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel prediktor dalam model hubungan yang dibentuk (Solimun, 2012).

Persamaan regresi yang dapat dihasilkan untuk regresi moderasi adalah sebagai berikut :

$$Y = a_0 + b_1X + b_2W$$

$$Y = a_0 + b_1X + b_2W + b_3XW$$

X = sebagai variabel bebas

W = sebagai variabel moderator (Ferdinand, 2013).

#### **3.8.3. Path Analysis**

Sedangkan untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, di mana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik **Analisis Jalur (*Path Analysis*)**. **Analisis Jalur (*Path Analysis*)** diolah dengan paket program komputer, sub- program **SPSS (Statistical Program for Social Sciences Windows)**, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi (Sig. F) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak

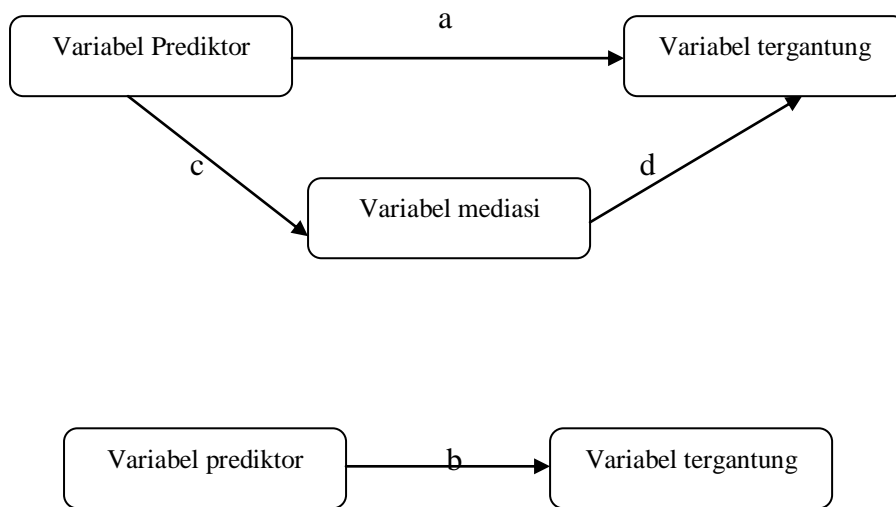
langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergangungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig. T). Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarkhi kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Solimun, 2012).

### **Analisis Variabel Mediasi**

Analisis variabel mediasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu perbedaan koefisien dan perkalian koefisien. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi. Sedangkan metode perkalian dilakukan dengan metode Sobel.

Metode pemeriksaan dengan cara melakukan dua kali analisis, yaitu analisis dengan melibatkan variabel mediasi dan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut: (a) memeriksa pengaruh langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi, dan (d) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Jika salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum BRI Syariah**

##### **4.1.1. BRI Syariah Cabang Sidoarjo**

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya 0.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRI Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRI Syariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRI Syariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRI Syariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.



Pendirian kantor cabang Syariah oleh Bank Rakyat Indonesia selain karena telah adanya Peraturan Pemerintah tersebut juga dengan pertimbangan bahwa sekitar 30% masyarakat Indonesia belum bertransaksi dengan bank (konvensional) dengan alasan kepercayaan bahwa pengenaan bunga bank adalah riba. Disamping itu, terjadi krisis perbankan akibat *negatif-spread* telah memicu dunia perbankan untuk melakukan evaluasi, reorientasi dan segmentasi bisnisnya. Perbankan meyakini bahwa produk bank Syariah tidak akan menimbulkan *negatif-spread* karena memiliki prinsip bahwa pembagian keuntungan kepada pemilik dana (*deposan*) dihitung berdasarkan jumlah pendapatan yang diterima bank.

Mencermati perkembangan bisnis perbankan Syariah, maka BRI memandang fenomena ini sebagai peluang bisnis yang besar. Sebagai bank yang memiliki visi sebagai bank terbesar dan terkemuka di Indonesia serta motto melayani seluruh lapisan masyarakat, maka langkah BRI melayani pangsa pasar syariah adalah tepat, karena dapat melayani masyarakat yang selama ini belum bertransaksi dengan bank (*under bank*). Keberadaan BRI di bisnis perbankan Syariah memiliki arti strategis yaitu BRI memadukan dua hal yang selama ini belum pernah terjadi yaitu, adanya pengalaman BRI di segmen pasar golongan menengah bawah disatu sisi dan perkiraan bahwa sebagian besar segmen pasar bank Syariah berada di golongan ini. Sehingga, BRI akan mampu mengembangkan bisnis Syariah pada khususnya dan perbankan pada umumnya.

Perkembangan perbankan Syariah di berbagai belahan dunia didorong oleh dua alasan utama, yaitu:

- 1) Adanya kehendak sebagian masyarakat untuk melaksanakan transaksi perbankan atau kegiatan ekonomi secara umum yang sejalan dengan nilai dan prinsip Syariah khususnya bebas riba.
- 2) Adanya keunggulan sistem operasional dan produk perbankan Syariah yang antara lain mengutamakan pentingnya masalah moralitas, keadilan, dan transparansi dalam kegiatan operasional perbankan Syariah.

Alasan tersebut juga berlaku di Indonesia, disamping beberapa alasan pertimbangan lainnya, seperti keinginan untuk meningkatkan mobilitas dana dari masyarakat yang belum terserap ke sektor perbankan, meningkatkan ketahanan sistem perbankan nasional, dan menyediakan sarana bagi investor internasional untuk melaksanakan kegiatan pembiayaan dan transaksi keuangan di Indonesia yang sesuai dengan prinsip Syariah.

Aktivitas PT. Bank BRI Syariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRI Syariah (*proses spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRI Syariah.

Saat ini PT. Bank BRI Syariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Berdasarkan penjabaran visinya, saat ini PT. Bank BRI Syariah bersinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., yang memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus pada penghimpunan dana dari masyarakat dan kegiatan lainnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

#### **4.1.2. Visi dan Misi BRI Syariah**

##### **a. Visi**

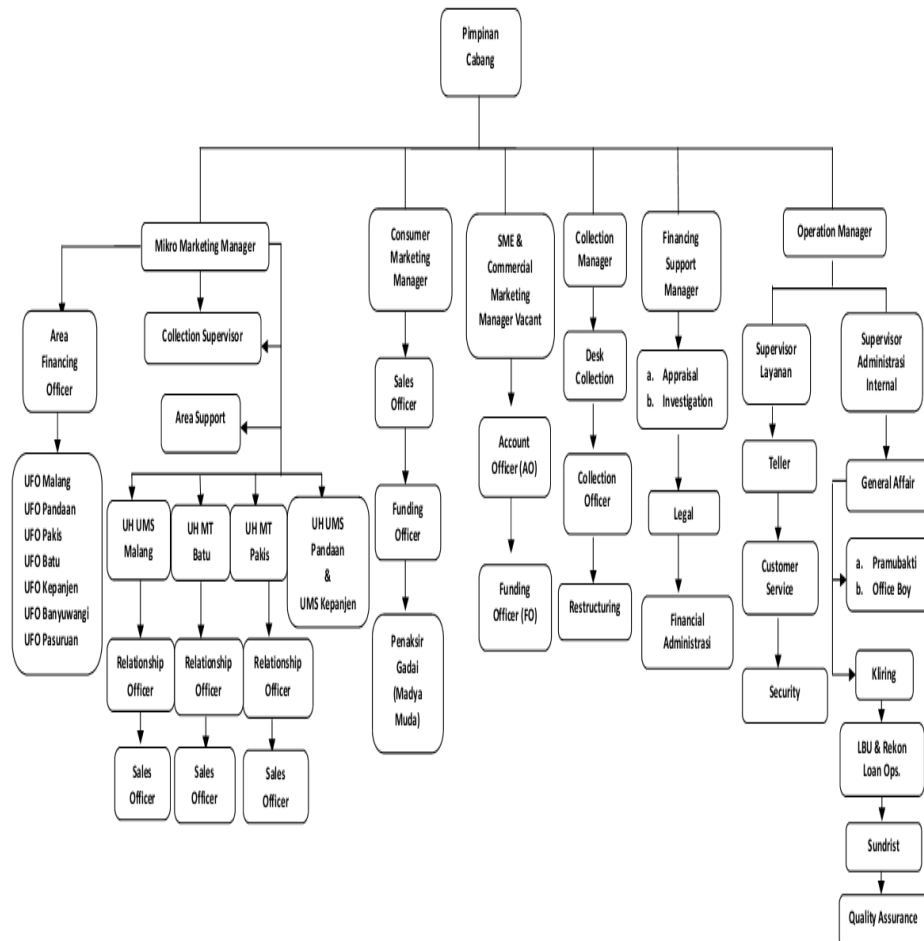
Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

##### **b. Misi**

- Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketenteraman pikiran.

### 4.1.3. Struktur Organisasi BRI Syariah

Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi BRISyariah Kantor Cabang Malang



### 4.1.4. Produk BRI Syariah

Bank Rakyat Indonesia Syariah memiliki berbagai produk untuk memenuhi kebutuhan nasabahnya. Adapun jenis-jenisnya adalah sebagai berikut:

#### 1. Giro Wadi'ah

Merupakan simpanan penyimpanan dana pengelolaan berdasarkan prinsip *Al-Wadi'ah Yad Dhomarah*. Fasilitas kemudahan yang diberikan yaitu

memperoleh buku cek atau bilyet giro yang dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan transaksi keuangan.

2. Tabungan *Mudharabah*

Merupakan salah satu jenis simpanan berdasarkan prinsip *Mudharabah Al-Muthlaqah*. Tabungan mudharabah memberikan fasilitas kemudahan yaitu tabungan dapat ditarik dan disetor diseluruh kantor cabang BRI Syariah dan kantor cabang BRI Konvensional.

3. Deposito *Mudharabah*

Merupakan salah satu jenis simpanan yang berdasarkan prinsip *Mudharabah Al-Muthlaqah*. Deposito mudharabah memberikan fasilitas kemudahan yaitu dapat diperpanjang secara otomatis dan nisbah bagi hasil antara bank dengan nasabah disesuaikan atas dasar kesepakatan pada saat perpanjangan.

4. Pembiayaan

BRI Syariah melayani berbagai jenis pembiayaan untuk berbagai keperluan, dari kebutuhan konsumtif sampai dengan modal kerja usaha dan investasi.

Macam-macam pembiayaan sebagai berikut:

- a) *Murabahah* (jual beli dengan pembayaran tunai maupun angsuran)
- b) *Salam* (jual beli dengan penyerahan yang ditangguhkan)
- c) *Istishna* (jual beli dengan peranan)
- d) *Ijarah* (sewa guna usaha atau *leasing*)
- e) *Mudharabah* (bagi hasil)
- f) *Musyarakah* (usaha bersama)
- g) Wakalah (transfer/kliring/LLG/*incaso*)

h) Kafalah (*letter of credit*, bank garansi)

I) *Sharf* (jual beli mata uang asing).

#### **4.2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur sejauhmana alat pengukur (instrumen) mengukur apa yang diukur, dalam hal ini adalah item – item pernyataan. Pengukuran validitas pada penelitian ini dengan cara menghitung korelasi antar skor tiap item dengan skor total yang menggunakan teknik korelasi *product moment*. Suatu instrumen dikatakan valid apabila seluruh skor total item adalah positif dan lebih besar atau sama dengan 0,3.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan, sejauhmana alat ukur tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat diterima apabila lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.1.**  
**Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Korelasi</b>	<b>p-value</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Spiritual Leadership</b>	<b>Visi</b>	X1.1	0.448	0.000	Valid
		X1.2	0.595	0.000	Valid
		X1.3	0.472	0.000	Valid
	<b>Harapan</b>	X1.4	0.523	0.000	Valid
		X1.5	0.562	0.000	Valid
		X1.6	0.625	0.000	Valid
	<b>Cinta Altruistik</b>	X1.7	0.687	0.000	Valid
		X1.8	0.633	0.000	Valid
		X1.9	0.664	0.000	Valid
	<b>Meaning</b>	X1.10	0.534	0.000	Valid
		X1.11	0.411	0.000	Valid
	<b>Membership</b>	X1.12	0.744	0.000	Valid
		X1.13	0.533	0.000	Valid
		X1.14	0.765	0.000	Valid
<b>Workplace Spirituality</b>	<b>Kehidupan batin</b>	Z1.1	0.882	0.000	Valid
		Z1.2	0.832	0.000	Valid
		Z1.3	0.846	0.000	Valid
	<b>Kebermaknaan dalam bekerja</b>	Z1.4	0.837	0.000	Valid
		Z1.5	0.884	0.000	Valid
		Z1.6	0.902	0.000	Valid
	<b>Komunitas Di tempat kerja</b>	Z1.7	0.889	0.000	Valid
		Z1.8	0.869	0.000	Valid
		Z1.9	0.891	0.000	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Puas Terhadap Pekerjaan</b>	Y1.1	0.691	0.000	Valid
		Y1.2	0.571	0.000	Valid
	<b>Puas terhadap sistem pembayaran</b>	Y1.3	0.631	0.000	Valid
		Y1.4	0.554	0.000	Valid
	<b>Puas terhadap Promosi</b>	Y1.5	0.509	0.000	Valid
		Y1.6	0.722	0.000	Valid
	<b>Puas Terhadap Rekan</b>	Y1.7	0.634	0.000	Valid
		Y1.8	0.537	0.000	Valid
	<b>Puas Terhadap Atasan</b>	Y1.9	0.800	0.000	Valid
		Y1.10	0.553	0.000	Valid
<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>Perspektif Pengguna</b>	Y2.1	0.491	0.000	Valid
		Y2.2	0.414	0.000	Valid
		Y2.3	0.480	0.000	Valid
		Y2.4	0.544	0.000	Valid
	<b>Perspektif Proses Operasional</b>	Y2.5	0.752	0.000	Valid
		Y2.6	0.441	0.000	Valid
		Y2.7	0.529	0.000	Valid

	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Y2.8	0.650	0.000	Valid
		Y2.9	0.450	0.000	Valid
		Y2.10	0.403	0.000	Valid

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa item – item pernyataan variabel spiritual leadership, workplace spirituality, kepuasan kerja, kinerja organisasi diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item – item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item – item pernyataan adalah valid.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan, sejauhmana alat ukur tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat diterima apabila lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Spiritual Leadership</b>	<b>0.864</b>	Reliabel
<b>Workplace Spirituality</b>	<b>0.788</b>	Reliabel
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0.700</b>	Reliabel
<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>0.958</b>	Reliabel

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas didapatkan nilai koefisien alpha untuk variabel spiritual leadership, workplace spirituality, kepuasan kerja, kinerja organisasi menunjukkan perolehan angka lebih besar dari 0,6. Perolehan angka semua variabel yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

#### **4.3. Deskripsi Karakteristik Responden**



Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi Usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Dari responden sebanyak 105, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat di Lampiran 3.

Responden berdasarkan Usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Usia</b>		
<30 thn	25	24.0
30-40 thn	55	52.0
>40 thn	25	24.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	65	62.0
Perempuan	40	38.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan</b>		
S1	87	83.0
D3	18	17.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Masa Kerja</b>		
< 5 tahun	40	38.0
5 – 10 tahun	50	48.0
➤ 10 tahun	15	14.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 30-40 tahun yaitu sebanyak 55 orang atau 52.0%, kemudian sebanyak 25 orang atau 24.0% responden berusia di atas 40 tahun dan sisanya sebanyak 25 orang atau 24.0% berusia < 30 tahun. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan bank BRI syariah cabang Sidoarjo berada pada usia produktif dan masih dapat ditingkatkan kinerjanya.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 65 orang atau 62.0%, sedangkan sisanya 40 orang atau 38.0% adalah perempuan. Hal ini mengindikasikan paling banyak karyawan pada Bank adalah laki-laki. Laki – laki dianggap lebih cocok untuk jabatan marketing karena membutuhkan ketegasan dan ketelitian. Namun demikian tidak berarti bahwa perempuan tidak cocok dimana hanya 38.0% responden perempuan dalam penelitian ini.

Responden berdasarkan pendidikan terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan sarjana strata satu. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan karyawan Bank syariah yang sebagian besar S1 dianggap mampu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah.

Responden berdasarkan masa kerja dijelaskan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja selama 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 50 orang atau 48.0%, dan sebanyak 40 orang atau 38.0% mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun, dan 15 responden atau 14.0% mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal ini dikarenakan keberadaan perbankan syariah memang belum lama berbeda dengan keberadaan bank konvensional.

#### **4.4. Deskripsi Variabel Penelitian**

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel spiritual leadership (X), workplace spirituality (Z), Kepuasan

Kerja (Y1), dan Kinerja Organisasi (Y2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

Pada sub-bab ini, dilakukan interpretasi data dan analisis dari hasil tabulasi skor/ nilai rata – rata dari indikator item yang digunakan dalam variabel penelitian. Analisis deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata – rata dari masing – masing item pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata – rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu interpretasi skor yang telah digunakan Riduwan dan Kuncoro (2007).

**Tabel 4.4. Kriteria Interpretasi Skor**

No	Nilai rata skor	Kriteria
1	1.00-1.80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1.81-2.60	Rendah/tidak setuju
3	2.61-3.40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3.41-4.20	Tinggi/setuju
5	4.21-5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007).

Pada penelitian ini melibatkan 4 variabel yaitu spiritual leadership (X), workplace spirituality (Z), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Organisasi (Y2). Secara lengkap statistika deskriptif disajikan pada Lampiran 4.

Analisis statistik deskriptif dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

#### **4.4.1. Variabel *Spiritual Leadership* (X)**

*Spiritual Leadership* dalam penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu (1) visi/harapan (X1.1), (2) harapan/kepercayaan (X1.2), (3) cinta altruistik (X1.3), (4) meaning (X1.4), dan (5) membership (X1.5).

Pengukuran indikator – indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai peran seorang pemimpin. Apakah pemimpin menstimulasi bawahan dengan cara – cara yang realistis, mampu merumuskan visi, memperlihatkan kepedulian serta menaruh perhatian pada perbedaan – perbedaan yang dimiliki bawahannya, yang sesuai dengan indikator tersebut dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator *spiritual leadership* disajikan pada Tabel 4.5. di bawah ini.

**Tabel 4.5.**  
**Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership* (X)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Visi	X1.1	0	0	3	2.9	35	33.3	56	53.3	11	10.5	3.71
	X1.2	0	0	3	2.9	37	35.2	56	53.3	9	8.6	3.68
	X1.3	0	0	0	0	40	38.1	53	50.5	12	11.4	3.73
Harapan	X1.4	0	0	6	5.7	27	25.7	58	55.2	14	13.3	3.76
	X1.5	0	0	0	0	25	23.8	63	60	17	16.2	3.92
	X1.6	0	0	0	0	30	28.6	54	51.4	21	20	3.91
Cinta altruistik	X1.7	0	0	0	0	28	26.7	52	49.5	25	23.8	3.97
	X1.8	0	0	0	0	35	33.3	39	37.1	31	29.5	3.96
	X1.9	0	0	0	0	32	30.5	45	42.9	28	26.7	3.96
Meaning	X1.1 0	0	0	0	0	15	14.3	42	40	48	45.7	4.31
	X1.1 1	0	0	0	0	42	40	49	46.7	14	13.3	3.73
Membership	X1.1 2	0	0	0	0	3	2.9	31	29.5	50	47.6	3.85
	X1.1	0	0	0	0	15	14.3	45	42.9	45	42.9	4.29

	3											
	X1.1	0	0	3	2.9	31	29.5	50	47.6	21	20	3.85
	4											
Variabel <i>spiritual leadership</i> (X)											3.90	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.5. di atas terlihat bahwa variabel *spiritual leadership* (X) dipersepsikan cukup baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.90 terletak antara skor 3 (netral = N) dan skor 4 (Setuju = S). Demikian pula mayoritas responden menjawab Setuju pada seluruh indikator pada variabel *spiritual leadership* (X).

Terlihat pula pada indikator visi, untuk item merumuskan visi dengan jelas (X1.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 53.3%, sebanyak 11 orang atau 10.5% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 35 orang atau sebesar 33.3% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata – rata skor, item merumuskan visi dengan jelas mempunyai rata – rata 3.71. Dalam hal ini item merumuskan visi dengan jelas dipersepsikan baik oleh responden.

Item mensosialisasikan visi dengan baik (X1.2), mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 53.3%, sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 37 orang atau sebesar 35.2% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata – rata skor, item mensosialisasikan visi dengan baik mempunyai rata – rata 3.68. Dalam hal ini item mensosialisasikan visi dengan baik dipersepsikan baik oleh responden.

Untuk item memberi inspirasi kepada pegawai (X1.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 53 orang atau 50.5%, sebanyak 12 orang atau 11.4% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 40 orang atau sebesar 38.1% responden menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item memberi inspirasi kepada pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.73. Dalam hal ini item memberi inspirasi kepada pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator harapan untuk item keyakinan kuat untuk mewujudkan visi (X1.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 58 orang atau 55.2%, sebanyak 14 orang atau 13.3% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 27 orang (25.7%) menjawab netral, 6 orang (5.7%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat untuk mewujudkan visi mempunyai rata-rata sebesar 3.76 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator harapan untuk item keyakinan kuat untuk mewujudkan misi (X1.5) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 63 orang atau 60.0%, sebanyak 17 orang atau 16.2% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 25 orang (23.8%) menjawab netral, sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat untuk mewujudkan misi mempunyai rata-rata sebesar 3.92 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator harapan untuk item keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi (X1.6) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 54 orang atau 51.4%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 30 orang (28.6%) menjawab netral, sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi mempunyai rata-rata sebesar 3.91 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator cinta altruistik untuk item peduli terhadap pegawai (X1.7) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 52 orang atau 49.5%, sebanyak 25 orang atau 23.8% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item peduli terhadap pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.97 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator cinta altruistik untuk item perhatian terhadap pegawai yang bermasalah (X1.8) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 39 orang atau 37.1%, sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 35 orang atau 33.3% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item perhatian terhadap pegawai yang bermasalah mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada

pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Untuk indikator cinta altruistik untuk item menjunjung tinggi kejujuran (X1.9) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 45 orang atau 42.9%, sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 32 orang atau 30.5% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item menjunjung tinggi kejujuran mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator meaning untuk item arti pekerjaan bagi orang lain (X1.10) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 42 orang atau 40%, sebanyak 48 orang atau 45.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator meaning untuk item arti pekerjaan bagi orang lain mempunyai rata-rata sebesar 4.31 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator meaning dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator meaning untuk item memberikan pelayanan (X1.11) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 14 orang atau 13.3% menjawab setuju (skor 4), sebanyak 42 orang atau 40% menjawab netral (skor 3), dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item memberikan pelayanan mempunyai rata-rata sebesar 3.73 atau



berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator meaning dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator membership untuk item pimpinan mengakui kontribusi bawahan (X1.12) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 50 orang 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab netral (skor 3) dan 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership untuk item pimpinan mengakui kontribusi bawahan mempunyai rata-rata sebesar 3.85 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item membangun kerja sama tim dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator membership untuk item membangun kerja sama tim (X1.13) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 45 orang 42.9%, sebanyak 45 orang atau 42.9% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership mempunyai rata-rata sebesar 4.29 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item membangun kerja sama tim dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai (X1.14) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 50 orang 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab netral (skor 3) dan 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun responden yang menjawab

sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.85 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

#### 4.4.2. Variabel *Workplace Spirituality* (Z)

*Workplace Spirituality* dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) kehidupan batin (*Inner Life*) (Z.1), (2) kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) (Z.2), (3) komunitas di tempat kerja (*Community in work*) (Z.3). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel *Workplace Spirituality* (Z)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kehidupan batin	Z.1	0	0	0	0	4	3.8	81	77.1	20	19.0	4.15
	Z.2	0	0	0	0	6	5.7	79	75.2	20	19.0	4.13
	Z.3	0	0	0	0	5	4.8	80	76.2	20	19.0	4.14
Makna bekerja	Z.4	0	0	0	0	4	3.8	79	75.2	22	21.0	4.17
	Z.5	0	0	0	0	3	2.9	82	78.1	20	19.0	4.16
	Z.6	0	0	0	0	8	7.6	61	58.1	36	34.3	4.27
Komunitas di tempat kerja	Z.7	0	0	0	0	8	7.6	60	57.1	37	35.2	4.28
	Z.8	0	0	0	0	8	7.6	59	56.2	38	36.2	4.29
	Z.9	0	0	0	0	9	8.6	60	57.1	36	34.3	4.26
Variabel <i>workplace spirituality</i> (Z)											4.20	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.6. di atas terlihat bahwa variabel *workplace spirituality* (Z) dipersepsikan sangat baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 4.20 terletak antara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab Setuju dan sangat setuju pada seluruh indikator pada variabel *workplace spirituality* (Z).

Terlihat pula pada indikator kehidupan batin (*Inner Life*) pada item bekerja dengan ikhlas (Z.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 81 orang atau (77.1%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 20 orang atau 19.0%, sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja dengan ikhlas mempunyai rata-rata sebesar 4.15. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja dengan ikhlas dipersepsikan baik oleh responden.

Item bekerja adalah bagian dari ibadah (Z.2) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 79 orang atau (75.2%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 20 orang atau 19.0%, sebanyak 6 orang atau 5.7% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja adalah bagian dari ibadah mempunyai rata-rata sebesar 4.13. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk untuk item bekerja adalah bagian dari ibadah dipersepsikan baik oleh responden.

Item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah (Z.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 80 orang atau (76.2%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 22 orang atau 21.0%, sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah mempunyai rata-rata sebesar 4.14. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai (Z4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 79 orang atau 75.2%, sebanyak 22 orang atau 21% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai mempunyai rata-rata sebesar 4.17 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi (Z.5) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 3 orang atau 2.9% menjawab netral (skor 3) sebanyak 82 orang (78.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 20 orang atau (19%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor,

indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi mempunyai rata-rata sebesar 4.16 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi dipersepsikan baik oleh responden.

Item pekerjaan mempunyai nilai sosial (Z.6) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 37 orang atau (35.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial mempunyai rata-rata sebesar 4.27 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial dipersepsikan baik oleh responden.

Item bagian dari organisasi (Z.7) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 37 orang atau (35.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial mempunyai rata-rata sebesar 4.27 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial dipersepsikan baik oleh responden.

Item selalu tolong menolong (Z.8) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang

atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 59 orang (56.2%) menjawab setuju (skor 4) dan 38 orang atau (36.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item selalu tolong menolong mempunyai rata-rata sebesar 4.29 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item selalu tolong menolong jika mengalami kesulitan dipersepsikan baik oleh responden.

Item penyelesaian konflik secara positif (Z.9) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 9 orang atau 8.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 36 orang atau (34.3%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item penyelesaian konflik secara positif mempunyai rata-rata sebesar 4.26 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item penyelesaian konflik secara positif dipersepsikan baik oleh responden.

Spiritualitas sering dikaitkan dengan hasil positif dan manfaat yang terkait dengan rasa komunitas misalnya sebagai rasa pemersatu dan pembangun komunitas (Cavanagh *et al.*, 2001), melayani kebutuhan untuk menghubungkan dengan orang lain di tempat kerja (Khanna dan Srinivas, 2000), dan menjadi sumber ekspresi harian dari belas kasih, kebijaksanaan, dan keterhubungan (Maxwell, 2003).

Spiritual horizontal ini ditunjukkan oleh orientasi pelayanan dan kepedulian yang mendalam bagi orang lain. Pertimbangan terhadap orang lain dengan menunjukkan keprihatinan dan hubungan kerja interpersonal kualitas tinggi

terhadap pekerjaan, turnover yang rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Karakas, 2010).

Oleh karena itu perusahaan harus berusaha mempertahankan workplace spirituality, karena nilai rata – rata variabel kepuasan kerja sebesar 4.20 terletak pada interval 3.41 – 4.20; menunjukkan bahwa workplace spirituality sudah pada kondisi yang baik. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel *workplace spirituality* (Z).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai workplace spirituality, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menjadikan para karyawan betah bekerja, merasa nyaman berada dalam organisasi, sehingga pada akhirnya mereka akan memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan.

#### 4.4.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Y1.1), (2) puas terhadap sistem pembayaran (Y1.2), (3) puas terhadap promosi (Y1.3) (4) puas terhadap rekan sekerja (Y1.4) dan (5) puas terhadap atasan (Y1.5). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Puas dengan pekerjaan	Y1.1	0	0	3	2.9	28	26.7	62	59.0	12	11.4	3.80
	Y1.2	0	0	3	2.9	27	25.7	63	60.0	12	11.4	3.64

Puas dengan pembayaran	Y1.3	0	0	0	0	47	44.8	49	46.7	10	9.5	3.60
	Y1.4	0	0	6	5.7	40	38.1	49	46.7	10	9.5	4.04
Puas dengan Sistem promosi	Y1.5	0	0	0	0	19	18.1	63	60.0	23	21.9	3.94
	Y1.6	0	0	0	0	27	25.7	57	54.3	21	20.0	4.04
Puas dengan Rekan kerja	Y1.7	0	0	0	0	22	21.0	53	50.5	30	28.6	4.12
	Y1.8	0	0	0	0	15	14.3	62	59.0	28	26.7	4.06
Puas dengan atasan	Y1.9	0	0	0	0	28	26.7	43	41.0	34	32.4	4.39
	Y1.10	0	0	0	0	14	13.3	36	34.3	55	52.4	
Variabel kepuasan kerja (Y1)											3.94	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.7. di atas terlihat bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.94 terletak antara skor 4 (Setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Y1).

Terlihat pula pada indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Y1.1) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 12 orang atau 11.4%, sebanyak 62 orang atau 59.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 28 orang atau 26.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 2.9% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tugas – tugas yang menarik mempunyai rata-rata sebesar 3.79. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tugas – tugas yang menarik dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas (Y1.2) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 12 orang atau 11.4%, sebanyak 63 orang atau 60.0% responden menjawab setuju



(skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 2.9% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas mempunyai rata-rata sebesar 3.80. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item besar gaji yang diterima sesuai (Y1.3) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 9 orang atau 8.6% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 47 orang atau 44.8% responden menjawab netral (skor 3), dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian mempunyai rata-rata sebesar 3.64 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator puas terhadap pembayaran untuk item besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item tunjangan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan (Y1.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 10 orang atau 9.5% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 40 orang atau 38.1% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 6 orang atau 5.7% responden menjawab tidak setuju (skor 2) sedangkan tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian mempunyai

rata-rata sebesar 3.60 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item tunjangan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan promosi untuk item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada (Y1.5) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 63 orang atau 60.0%, sebanyak 23 orang atau 21.9% menjawab netral (skor 3), sebanyak 19 orang atau 18.1% menjawab sangat setuju (skor 5) dan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan promosi item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada mempunyai rata-rata sebesar 4.04 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan promosi item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi (Y1.6) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 57 orang atau 54.3%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 27 orang atau 25.7% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi mempunyai rata-rata sebesar 3.94 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja (Y1.7) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 53

orang atau 50.5%, sebanyak 30 orang atau 28.6% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja mempunyai rata-rata sebesar 4.08 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja (Y1.8) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 62 orang atau 59.0%, sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja mempunyai rata-rata sebesar 4.12 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan (Y1.9) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 34 orang atau 32.4%, sebanyak 43 orang atau 41.0% menjawab sangat setuju (skor 5), dan 28 orang (26.7%) orang menjawab menjawab netral (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan mempunyai rata-rata sebesar 4.06 atau berada pada ketegori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan

dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan (Y1.10) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 36 orang atau 34.3%, sebanyak 55 orang atau 52.4% menjawab sangat setuju (skor 5), dan 14 orang (13.3) responden yang menjawab netral (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan mempunyai rata-rata sebesar 4.39 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan dipersepsikan baik oleh responden.

Kepuasan kerja merupakan kondisi / keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi mereka akan melakukan kontribusi melebihi peran seperti yang diungkapkan oleh Podsakof (2006), bahwa karyawan yang puas biasanya lebih mudah untuk melakukan kontribusi yang melebihi peran (OCB) dari pada peran lain. Selain itu juga karyawan yang puas kemungkinan besar akan berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman – pengalaman positif mereka (Robbins, 2006). Oleh

karena itu perusahaan harus berusaha agar karyawan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karena nilai rata – rata variabel kepuasan kerja sebesar 3.94 terletak pada interval 3.4 – 4.2; menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sudah pada tingkat yang menggembirakan. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Y1).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, mereka juga akan menjadi orang – orang yang memiliki loyalitas tinggi, sehingga pada akhirnya mereka juga akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan.

#### 4.4.4. Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Kinerja Organisasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) perspektif pengguna (Y2.1), (2) perspektif proses operasional (Y2.2), (3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.3). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Kinerja organisasi (Y2)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perspektif pengguna	Y2.1	0	0	14	13.3	30	28.6	47	44.8	14	13.3	3.58
	Y2.2	0	0	8	7.6	33	31.4	44	41.9	20	19.0	3.72

	Y2.3	0	0	9	8.6	31	29.5	60	57.1	5	4.8	3.58
	Y2.4	0	0	16	15.2	39	37.1	40	38.1	10	9.5	3.42
Perspektif	Y2.5	0	0	15	14.3	44	41.9	35	33.3	11	10.5	3.40
Proses	Y2.6	0	0	9	8.6	26	24.8	50	47.6	20	19.0	3.77
operasional	Y2.7	0	0	10	9.5	24	22.9	50	47.6	20	19.0	3.78
Perspektif	Y2.8	0	0	10	9.5	27	25.7	39	37.1	29	27.6	3.83
Pembelajaran	Y2.9	0	0	9	8.6	31	29.5	60	57.1	5	4.8	3.58
dan pertumbuhan	Y2.10	0	0	0	0	27	25.7	55	52.4	23	21.9	3.96
Variabel kinerja organisasi (Y2)											3.66	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.8. di atas terlihat bahwa variabel kinerja organisasi (Y2) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.94 terletak antara skor 4 (Setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi (Y2).

Terlihat pula pada indikator perspektif pengguna untuk item reliability (Y2.1) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 47 orang atau 44.8%, sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 30 orang atau 28.6% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item reliability mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item reliability dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness (Y2.2) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 47 orang atau 44.8%, sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 30 orang atau 28.6% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pengguna untuk item assurance (Y2.3) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 60 orang atau 57.1%, sebanyak 5 orang atau 4.8% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 31 orang atau 29.5% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item assurance mempunyai rata-rata sebesar 3.42. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item assurance dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan (Y2.5) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 35 orang atau 33.3%, sebanyak 11 orang atau 10.5% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 44 orang atau 41.9% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 15 orang atau 14.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1).

Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan mempunyai rata-rata sebesar 3.80. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan (Y2.6) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 50 orang atau 47.6%, sebanyak 20 orang atau 19.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 26 orang atau 24.8% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan mempunyai rata-rata sebesar 3.77. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin (Y2.7) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 50 orang atau 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 24 orang atau 22.9% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 10 orang atau 9.5% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin mempunyai rata-rata sebesar 3.78. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin dipersepsikan baik oleh responden.



Pada indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja (Y2.8) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 39 orang atau 37.1%, sebanyak 29 orang atau 27.6% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 10 orang atau 9.5% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja mempunyai rata-rata sebesar 3.83. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan (Y2.9) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 5 orang atau 4.8%, sebanyak 60 orang atau 57.1% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 31 orang atau 29.5% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan kerja mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier (Y2.10) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 23 orang atau 21.9%, sebanyak 55 orang atau 52.4% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab

netral (skor 3), dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier mempunyai rata-rata sebesar 3.96. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier dipersepsikan baik oleh responden.

Kenerley and Neely (2002), sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yang saling berkaitan, ukuran tunggal yang mengkuantifikasikan pengaruh dari tindakan-tindakan spesifik, suatu kumpulan ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, dan suatu infrastruktur pendukung dimana data-data dapat diperoleh, disatukan, disortir, dianalisa, diinterpretasikan dan disebarakan untuk kepentingan manajemen.

Oleh karena itu perusahaan harus berusaha agar karyawan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Nilai rata – rata variabel kinerja organisasi sebesar 3.66 terletak pada interval 3.4 – 4.2; menunjukkan bahwa kinerja organisasi sudah pada kondisi yang cukup memuaskan. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi (Y2).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai kinerja organisasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah organisasi yang memiliki kinerja tinggi, mampu untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi dan lingkungan, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efektifitas organisasi.

#### 4.5 Hasil Pengujian Linieritas

Berikut ini disajikan hasil pengujian asumsi linieritas, untuk melihat apakah ada hubungan linier antara variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.9**  
**Pengujian Asumsi Linieritas**

Hubungan Antar Variabel		Hasil Pengujian	Keputusan
Spiritual leadership (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	Signifikansi model linier $0.000 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepuasan kerja (Y1)	Kinerja Organisasi (Y2)	Signifikansi model linier $0.006 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier
Spiritual leadership (X)	Kinerja Organisasi (Y2)	Signifikansi model linier $0.003 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier

Sumber: Lampiran 5

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua model linier adalah signifikan, sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

##### 4.6.1. Regresi Linier *Spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1).

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1). Oleh karena itu dilakukan analisis regresi linier antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1).

**Tabel 4.10**  
**Ringkasan Hasil analisis Regresi *Spiritual Leadership* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)**

Variabel dependen	Variabel independen	B	t	sig	Ket
Y1	Konstanta	-0.476			
	X	0.268	21.025	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811				

Sumber : Lampiran 6

Pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung adalah sebesar 21.025 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis (1) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,901 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1). Variasi perubahan nilai variabel kepuasan kerja (Y1) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.811 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **4.6.2. Hasil Analisis Jalur *Spiritual Leadership* (X), Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y2)**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2). Oleh karena itu dilakukan analisis

regresi linier antara variabel *spiritual leadership* (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2).

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil Analisis Jalur *Spiritual Leadership* (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2)**

Y1 Regresi Model 1	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	Konstanta				
	X	0.901	21.025	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Y2 Regresi Model 2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	2.036	19.671	0.000	signifikan
	Y1	1.730	16.720	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.891 R Square : 0.794 F Hitung : 196.081 Sig. F : 0.000				

Sumber : Lampiran 6.

Pada Tabel di atas (regresi model 1) dapat diketahui bahwa nilai t hitung adalah sebesar 21.025 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan demikian hipotesis (1) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,901 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* terhadap

kepuasan kerja. Variasi perubahan nilai variabel kepuasan kerja (Y1) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.811 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Pada Tabel di atas (regresi model 2) dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah sebesar 196.081 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Y2), dengan demikian hipotesis (2 dan 3) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,891 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2). Variasi perubahan nilai variabel kinerja organisasi (Y2) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.794 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil pengujian jalur terhadap masing-masing variabel bebas dapat diketahui :

a. Variabel *spiritual leadership* (X) terhadap Variabel kinerja organisasi (Y2)

Pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p$  ( $0.000 < 0,05$ ). Ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara *spiritual leadership* (X) terhadap kinerja organisasi (Y2) pada taraf signifikansi 95%. Berdasarkan uji analisis, dapat diketahui bahwa untuk variabel *spiritual leadership* ( $X_1$ ), diperoleh nilai  $t$  sebesar 19.671, dengan taraf signifikansi  $0.000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan

bahwa secara sederhana terdapat pengaruh yang signifikan antara  $X_1$  dengan  $Y_2$ .

b. Variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Variabel kinerja organisasi ( $Y_2$ )

Pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p$  ( $0.000 < 0,05$ ). Ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja organisasi ( $Y_2$ ) pada taraf signifikansi 95%. Berdasarkan uji analisis, dapat diketahui bahwa untuk variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ), diperoleh nilai  $t$  sebesar 16.720 Dengan taraf signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara  $Y_1$  dengan  $Y_2$ .

Berdasarkan hasil analisis variabel bebas terhadap variabel terikat pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p < 0.05$  untuk variabel  $X_1$ , dan  $Y_1$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel *spiritual Leadership* dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

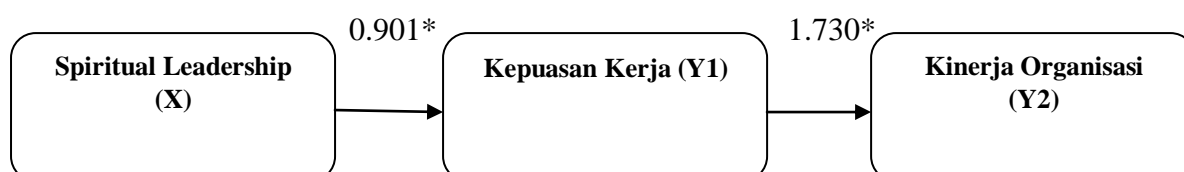
Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang ditampilkan pada Tabel di atas, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

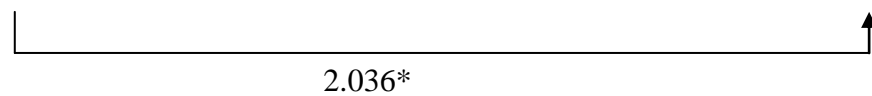
$$Y_2 = 1.062 + 1.211 X_1 + 3.454 Y_1 + \varepsilon$$

#### 4.6.3. Analisis Hipotesis Masing – masing jalur

Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai beta yang ada pada tabel di atas.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Analisis Jalur**





Berdasarkan gambar hasil analisis jalur di atas, maka secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Variabel *Spiritual Leadership* Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### 2. Variabel kepuasan kerja Berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel **kepuasan kinerja** terhadap **kinerja organisasi** diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar  $0.000 < 5\%$ , maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi”.

Karena koefisien jalur bertanda positif (1.730) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, semakin meningkat kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin baik kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, semakin menurun kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin menurun kinerja organisasi.



## **2. Variabel *Spiritual leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi**

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi.

Dilihat dari besarnya koefisien jalur, baik jalur langsung maupun tidak langsung semuanya menunjukkan signifikan. Besarnya koefisien jalur langsung antara *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi sebesar 2.036. Sedangkan besarnya koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara *Spiritual leadership* ke kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 1.559.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya koefisien jalur langsung lebih besar daripada koefisien jalur tidak langsung.

### **4.6.4. Regresi Moderasi**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang dimoderasi oleh *workplace spirituality* (Z). Oleh karena itu dilakukan analisis regresi moderasi antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan *workplace spirituality* sebagai variabel moderasi.

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil analisis Regresi Moderasi Model 1 dan Model 2**

Variabel terikat	Variabel bebas	B	t	sig	Ket
	Konstanta				
Y1	X	0.268	21.025	0.000	signifikan
Regresi Model 1	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Variabel terikat	Variabel bebas	B	t	sig	Ket
	Konstanta				
Y1	X1	0.975	2.832	0.006	signifikan
	Z	0.052	0.145	0.885	Tidak signifikan
	XZ	0.049	0.185	0.854	Tidak signifikan
Regresi Model 2	$\alpha$ : 0.05 R : 0.944 R Square : 0.891 F Hitung : 275.040 Sig. F : 0.000				

Sumber : Lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, pada analisis regresi model 2, yaitu pengaruh *spiritual leadership*, *workplace spirituality* ke kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.891, hal ini menunjukkan dengan penambahan variabel moderator berupa *workplace spirituality* telah

meningkatkan keragaman kepuasan kerja yang dapat dijelaskan dalam nilai koefisien determinasi, yaitu meningkat sebesar 80% dari 0.811 menjadi 0.891.

Dari Tabel di atas, diketahui bahwa *workplace spirituality* ke kepuasan kerja tidak signifikan dengan nilai sig  $0.885 > 0.05$ ; begitu juga dengan variabel moderasi dan interaksi (*spiritual leadership*) dan *workplace spirituality* tidak signifikan dengan nilai sig  $0.854$ . Karena koefisien  $b_2$  dinyatakan tidak signifikan, dan koefisien  $b_3$  tidak signifikan secara statistik, maka dapat dimasukkan ke dalam Homologiser moderasi. Homologiser moderasi merupakan variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung. Variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel prediktor dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel tergantung.

#### **4.6.5. Uji Mediasi**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang dimediasi oleh *workplace spirituality* (Z). Oleh karena itu dilakukan analisis jalur antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan *workplace spirituality* sebagai variabel mediasi.

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil analisis Jalur (Uji Mediasi) Model 1 dan Model 2**

Y1	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	Konstanta				
	X	0.901	21.025	0.000	signifikan
Jalur Model 1	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Y2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	2.036	19.671	0.000	signifikan
	Y1	1.730	16.720	0.000	signifikan
Jalur Model 2	$\alpha$ : 0.05 R : 0.891 R Square : 0.794 F Hitung : 196.081 Sig. F : 0.000				
Y2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	0.477	5.513	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.477 R Square : 0.228 t Hitung : 5.513 Sig. t : 0.000				
Jalur Model 3					

Sumber : Lampiran 6.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar 0.000 < 5%, maka kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari 0.901 x 1.730. Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Karena semua jalur signifikan, maka perlu membandingkan hasil pengujian jalur yang melibatkan variabel mediasi dengan jalur langsung antara *spiritual leadership* ke kinerja organisasi. Dari pengujian jalur ini diperoleh nilai beta 0.477 dengan nilai p value sebesar 0.000.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) atau lebih besar dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien

dari (a) hampir sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Oleh karena nilai (c) dan (d) signifikan, dan nilai (a) signifikan sebesar 2.036; nilai (b) signifikan sebesar 0.477; yang berarti nilai a lebih besar dari nilai b, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.

#### **4.7. Pembahasan**

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode regresi dan path analysis yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software SPSS*, dan hasil uji koefisien jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian hubungan *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **4.7.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Pembahasan mengenai pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sementara kepuasan kerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indicator pertanyaan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan dengan upah dan promosi, kepuasan dengan teman sekerja, atasan, dan kepuasan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan model analisis regresi menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

Karena nilai b bertanda positif (0.268) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin baik *spiritual leadership*, maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah *spiritual leadership*, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kepuasan kerja.

Bukti nyata empiris ini memberikan respon yang positif terhadap hasil penelitian dari Gadenne dan Sharma (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh kedua Praktek TQM. Praktek soft TQM berkontribusi terhadap kepuasan dan kinerja termasuk kepemimpinan, pelatihan, hubungan pemasok. Praktik *hard TQM* berkontribusi bagi kinerja meliputi perbaikan terus-menerus, benchmarking, peningkatan efisiensi, dan pengukuran kualitas.

Hasil penelitian ini juga mendukung Parast *et al* (2006) yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan, fokus kepuasan pelanggan, kualitas informasi, dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia, strategi proses perencanaan

manajemen mutu, kualitas pemasok, dan kualitas jaminan produk dan jasa adalah praktek utama yang sangat penting untuk kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan di kedua tersebut.

Thompson (2008) bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap outcome pegawai dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Riset ini lebih menekankan efek moderasi pada evaluasi diri pegawai di dalam menilai dampak kepemimpinan yang dikembangkan atasan terhadap para pengikutnya.

Kemudian secara empiris temuan penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan Griffith (2004), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja.

Keberhasilan pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi dengan jelas, mensosialisasikan visi dengan baik, pimpinan dianggap mampu memberi inspirasi kepada pegawai. Di lain sisi pimpinan mempunyai keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dan misi, serta keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi. Pimpinan juga mempunyai sikap peduli terhadap pegawai serta memberikan perhatian terhadap pegawai yang bermasalah. Pimpinan mampu menjunjung tinggi kejujuran serta mengakui kontribusi bawahan, mampu membangun kerja sama tim serta mampu membangun komitmen pegawai. Beberapa hal tersebut di atas yang membuat pegawai merasa puas dengan model kepemimpinan yang diterapkan selama ini.



Spiritual leadership dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga mereka bisa mewujudkan potensi mereka dengan sepenuhnya, pemimpin model ini khususnya dapat membangun semangat tim melalui antusiasme, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme serta dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan para pengikut mereka sehingga dengan begitu meningkatkan level kemampuan diri, rasa percaya diri, makna dan kemampuan menentukan nasib sendiri dari para bawahan (Bass and Avolio, 2004).

Pemimpin yang berbasis spiritualis dalam memainkan perannya berupaya mewujudkan nilai – nilai spiritual yang dianutnya dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam rangka mewujudkan pribadi kepemimpinan spiritual yang kuat ada empat praktik kunci yang harus dipahami, yaitu (1) mengenal diri sendiri, (2) menghargai dan menghormati keyakinan orang lain (3) sedapat mungkin terpercaya, (4) memelihara suatu latihan spiritual (menjalankan kepercayaan dan tuntunan agama masing – masing, doa, meditasi, yoga, dsb (Kurt *dalam* Padayachee, 2009).

Strack *et al.* (*dalam* Padayachee, 2009) menyatakan bahwa para pemimpin efektif menerapkan praktik – praktik yang memelihara dan menghargai kebutuhan spiritual dan ketika dimensi spiritual tidak dihargai dan dipelihara, akan timbul konsekuensi yang kurang sehat terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa pemimpin yang baik setidaknya mengintegrasikan spiritualitas dengan lima praktik kepemimpinan, yaitu menantang proses (*challenge the process*), menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*),

memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), mencontohkan caranya (*model the way*) dan menyemangati jiwa (*encourage the heart*).

#### **4.7.2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja organisasi secara langsung**

Pembahasan mengenai pengaruh *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil path analisis, menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, dengan nilai beta 2.036. Karena koefisien jalur bertanda positif (2.036) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin baik spiritual leadership, maka semakin meningkat pula kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah spiritual leadership, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu diantaranya penelitian dari Abdullah *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa praktek soft TQM termasuk kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan telah memberikan kontribusi terhadap

kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian dari Lagrosen dan Lagrosen (2005) menemukan hubungan positif antara hard dan soft TQM dengan kinerja organisasi.

Hasil penelitian juga memperkuat penelitian dari Dow *et al.* (1999) bahwa hanya tiga praktik soft TQM : kepemimpinan, komitmen karyawan, dan visi bersama, memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi, sementara hard TQM tidak mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian di lapangan juga memperkuat pendapat dari Gadenne dan Sharma (2009) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kedua Praktek TQM. Praktek soft TQM berkontribusi terhadap kinerja termasuk kepemimpinan, pelatihan, hubungan pemasok. Praktik *hard TQM* berkontribusi bagi kinerja meliputi perbaikan terus-menerus, benchmarking, peningkatan efisiensi, dan pengukuran kualitas.

Kepemimpinan berhubungan positif dengan peningkatan kinerja. Inti kepemimpinan adalah ada tanggung jawab bersama. Ada upaya bersama dan kebersamaan dalam merealisasikan tujuan. Sebagaimana tertuang dalam surat Al An'am 162-163 sebagai berikut :

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ  
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾

*Artinya : 162. Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. 163. Tiada sekutu bagiNya; dan demikian Itulah yang diperintahkan kepadaku dan Aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)".*

Hasil di lapangan juga sejalan dengan pendapat Locke (1997), yang mengatakan bahwa para pemimpin yang sukses menetapkan contoh-contoh terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari

mereka, juga memberitahu perilaku-perilaku seperti apa yang layak. Masih menurut Locke menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem dimana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an surat Al Nisa (4) : 57-59), yang berbunyi :

وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَنُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ  
 خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ۗ لَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ ۖ وَنُدْخِلُهُمْ ظِلًّا ظَلِيلًا ﴿٥٧﴾ ۗ إِنَّ اللَّهَ  
 يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
 ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعْمًا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾ يَأْتِيهِمُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَأَطِيعُوا اللَّهَ  
 وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ  
 كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

57. Dan orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang Shaleh, kelak akan kami masukkan mereka ke dalam surga yang di dalamnya mengalir sungai-sungai; kekal mereka di dalamnya; mereka di dalamnya mempunyai isteri-isteri yang suci, dan kami masukkan mereka ke tempat yang teduh lagi nyaman.

58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.

59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Ayat – ayat ini merupakan arahan Allah SWT kepada Para pemimpin yang beriman untuk menunaikan amanah kepada rakyatnya, memberikan hak – haknya, bersikap adil dalam memutuskan perkara dan mendistribusikan kekayaan. Selanjutnya ayat – ayat ini memerintahkan rakyat yang beriman untuk mentaati para pemimpin selama kepemimpinan berada di rel ilahiyah. Ada perintah kepada pemimpin untuk menjaga rakyatnya dan ada perintah untuk rakyat mentaati pimpinannya (Imam Al tabrani).

Menurut Timpe (2002), bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dari enam faktor yang mempengaruhi kinerja. Ke-enam faktor tersebut adalah : faktor lingkungan, faktor kepemimpinan, faktor desain jabatan, faktor penilaian kinerja, faktor umpan balik dan faktor administrasi kinerja.

#### **4.7.3. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja organisasi secara tidak langsung**

Pembahasan mengenai pengaruh secara tidak langsung *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil path analisis, menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi, dengan nilai beta 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi.

Dilihat dari besarnya koefisien jalur, baik jalur langsung maupun tidak langsung semuanya menunjukkan signifikan. Besarnya koefisien jalur langsung antara *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi sebesar 2.036. Sedangkan besarnya koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara *Spiritual leadership* ke kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 1.559.

Hasil penelitian juga memperkuat penelitian dari Dow *et al.* (1999) bahwa hanya tiga praktik *soft* TQM : kepemimpinan, komitmen karyawan, dan visi bersama, memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi, sementara *hard* TQM tidak mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Griffith (2004), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja. Hasil di lapangan juga sejalan dengan pendapat Locke (1997), yang mengatakan bahwa para pemimpin yang sukses menetapkan contoh-contoh terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga memberitahu perilaku-perilaku seperti apa yang layak. Masih menurut Locke menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna,

harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal.

#### **4.7.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi**

Pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan dengan upah dan promosi, kepuasan dengan teman sekerja, atasan, dan kepuasan dengan lingkungan kerja.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis koefisien pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai beta 1.730 dengan p-value sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi”.

Karena koefisien jalur bertanda positif (1.730) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung riset terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Crossman and Bassem (2003), tentang hubungan

antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dari temuannya dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

Temuan di lapangan juga sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Smith, *et al.* (1969) dalam Gibson, *et al.* (1997) mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (1) pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran; (2) pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab; (3) kesempatan promosi : adanya kesempatan untuk maju; (4) penyelia : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pegawai; (5) rekan sekerja : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan;



(2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

#### **4.7.5. Kepuasan Kerja memediasi hubungan Spiritual leadership dengan kinerja organisasi.**

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar  $0.000 < 5\%$ , maka kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Karena semua jalur signifikan, maka perlu membandingkan hasil pengujian jalur dengan jalur langsung antara *spiritual leadership* ke kinerja organisasi. Dari pengujian jalur ini diperoleh nilai beta 0.477 dengan nilai p value sebesar 0.000;

maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya, “*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih*”.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan capai. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar dan syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap

menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata "*Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima."* (HR Bukhari-Muslim).

#### **4.7.6. *Workplace spirituality* memoderasi hubungan *Spiritual leadership* dengan kepuasan kerja.**

Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi, yaitu pengaruh *spiritual leadership*, *workplace spirituality* ke kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0891, hal ini menunjukkan dengan penambahan variabel moderator berupa *workplace spirituality* telah meningkatkan keragaman kepuasan kerja yang dapat dijelaskan dalam nilai koefisien determinasi, yaitu meningkat sebesar 80% dari 0.811 menjadi 0.891.

Pengaruh *workplace spirituality* ke kepuasan kerja tidak signifikan dengan nilai sig  $0.885 > 0.05$ ; begitu juga dengan variabel moderasi dan interaksi (*spiritual leadership*) dan *workplace spirituality* tidak signifikan dengan nilai sig 0.854; maka dapat dimasukkan ke dalam Homologiser moderasi.

Hasil penelitian tidak sependapat dengan hasil penelitian dari Yusof (2011) bahwa spiritualitas di tempat kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja. Demikian juga dengan hasil penelitian dari Pawar (2009) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh spiritual individu, dan tiga aspek spiritualitas di tempat kerja

yaitu makna dalam bekerja, komunitas di tempat kerja, dan makna dalam bekerja, dan tujuan positif organisasi dalam hubungannya dengan tiga sikap kerja, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif antara ketiga aspek spiritualitas terhadap tiga aspek sikap kerja.

Spiritualitas sering dikaitkan dengan hasil positif dan manfaat yang terkait dengan rasa komunitas misalnya sebagai rasa pemersatu dan pembangun komunitas (Cavanagh *et al.*, 2001), melayani kebutuhan untuk menghubungkan dengan orang lain di tempat kerja (Khanna dan Srinivas, 2000), dan menjadi sumber ekspresi harian dari belas kasih, kebijaksanaan, dan keterhubungan (Maxwell, 2003).

Spiritual di tempat kerja ditunjukkan oleh orientasi pelayanan dan kepedulian yang mendalam bagi orang lain. Pertimbangan terhadap orang lain dengan menunjukkan keprihatinan dan hubungan kerja interpersonal kualitas tinggi terhadap pekerjaan, turnover yang rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Karakas, 2010).

Marques *et al.* (2007) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan suatu pengalaman saling keterkaitan (*interconnectedness*) di kalangan mereka yang terlibat dalam proses kerja, yang dimulai dengan otentisitas, resiprositas, dan goodwill pribadi, yang ditimbulkan oleh rasa kebermaknaan yang dalam yang melekat dalam pekerjaan organisasi, dan menghasilkan motivasi yang lebih besar dan keunggulan organisasi.

Workplace spirituality yang ada di BRI Syariah Sidoarjo sudah bagus, hal ini bias dilihat dari respon sebagian besar pegawai bahwa bekerja harus dengan lkhlas, bekerja merupakan bagian dari ibadah, dalam bekerja sebaiknya menjauhi

perbuatan yang dilarang Allah, pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bermakna bagi masing – masing pegawai, mereka selalu bersemangat dalam menjalankan aktivitas sehari – hari, para pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, menekankan prinsip selalu tolong menolong serta penyelesaian konflik secara positif.

Pegawai yang mengalami spiritualitas di tempat kerja akan mengalami kemunculan nilai-nilai terdalam dari individu yang menunjang pekerjaan, selain itu juga memberikan harapan akan adanya pemenuhan diri secara mendalam dan seimbang sehingga mengalami kegembiraan dan bermakna dalam pekerjaannya. Pegawai yang menghidupi nilai spiritual dalam pekerjaannya ketika berhubungan dengan orang lain, maka akan melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas yang dapat dipercaya, mengalami perkembangan pribadi sebagai bagian dari komunitas di mana mereka merasa dihargai dan didukung. Pemahaman akan spiritualitas di tempat kerja membuat seseorang merasa setara dan memungkinkan mereka hidup dalam lingkungan yang bebas dari rasa takut, sehingga lebih tajam dalam intuisi dan kreativitas, serta rasa kepemilikan akan organisasi tempatnya bernaung.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa sebenarnya spiritualitas kerja di BRI syariah sudah bagus, terbukti dengan adanya program – program yang bersifat religiusitas yang diterapkan. Seperti dalam bekerja selalu menjauhi perbuatan yang dilarang oleh Allah, saling menolong, menghindari konflik, serta beberapa program keagamaan seperti siraman rohani, tausiah pagi, ngaji bareng, dsb; yang semuanya bertujuan untuk membangun rasa kebersamaan dan meningkatkan solidaritas antar pegawai. Tetapi ternyata hal tersebut masih dirasa kurang oleh pegawai, karena masih terdapat beberapa unsur yang bisa

mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah gaji, sistem promosi, rekan kerja, sistem penghargaan, dsb. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Luthans (2011), menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia, atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan seseorang, tidak hanya bisa dilihat dari satu aspek, seperti lingkungan kerja saja, atau dari segi kualitas kepemimpinan saja, tetapi harus melihat dari semua aspek yang bisa meningkatkan kepuasan kerja seseorang.

## **4.8. Kontribusi Penelitian**

### **4.8.1. Kontribusi Teoritis**

Temuan penelitian ini memperkuat konsep Gibson *et al.* (1996), dimana kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karyawan. Juga memperkuat konsep dari Luthans (2011), bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia, atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Luthans (2011), menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia,

atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa soft TQM (spiritual leadership) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Temuan ini memperlemah teori dari Path Goal Theory *dalam* Robbins (2003), bahwa kepemimpinan bukan determinan langsung dari kepuasan dan kinerja, namun kontribusinya pada kepuasan kerja dan kinerja melalui faktor kontingensi /lingkungan, budaya, struktur tugas, otoritas dan kelompok kerja, serta faktor kontingensi/bawahan, lokus kendali, pengalaman dan persepsi.

#### **4.8.2. Kontribusi praktis**

Hasil – hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbankan syariah di Malang. Kontribusi terpenting yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. BRI Syariah cabang Sidoarjo telah melaksanakan internalisasi nilai – nilai syariah (*syariah compliance*), yaitu menggunakan prinsip-prinsip syariah dalam operasional kegiatan dan menggunakan prinsip syariah pada setiap produk yang dipasarkan. Penerapan nilai – nilai syariah antara lain : melaksanakan kegiatan spiritual atau keagamaan secara rutin, dan mengelola manajemen perbankan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
2. Pemimpin – pemimpin yang berhasil membawa perusahaan ke puncak kesuksesan adalah orang – orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, mengenal diri sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain.



3. Dalam era persaingan pada saat ini sangat diperlukan pemimpin yang bisa menggabungkan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan baik, dalam rangka meningkatkan efektifitas organisasi.

#### **4.9.Keterbatasan Penelitian**

Berbagai keterbatasan yang dijumpai sehingga hasil temuan ini belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Keterbatasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Desain penelitian ini masih belum bisa menghapuskan sepenuhnya kemungkinan terjadinya bias kesamaan metode (*Common Method Bias*) karena semua data yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari laporan sendiri (*self Report*) baik untuk variabel independen maupun variabel dependen, prosedur semacam ini menimbulkan bias kesamaan metode yang bisa menimbulkan inflasi dan deflasi hubungan antar faktor.
- b. Semua data yang dikumpulkan melalui ukuran laporan mandiri (*self report*) juga memiliki kemungkinan untuk dipengaruhi oleh bias respon kepantasan sosial (*Social Desirability*) artinya jawaban yang diberikan dianggap pantas tapi belum tentu mencerminkan keadaan sebenarnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian secara kuantitatif sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan dan saran-saran tersebut masing-masing dapat dikemukakan sebagai berikut :

### **5.1. Kesimpulan**

1. *Spiritual leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, *spiritual leadership* dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga menimbulkan efek moderasi pada evaluasi diri pegawai di dalam menilai dampak kepemimpinan.
2. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikarenakan *spiritual leadership* memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama – sama dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, yaitu : kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Faktor tersebut memiliki peranan yang besar guna menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.
5. *Workplace spirituality* telah meningkatkan keragaman kepuasan kerja sehingga dapat dikatakan bahwa *workplace spirituality* memoderasi pengaruh *spiritual leadership* ke kepuasan kerja.

### **5.2.Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan antara lain :

### 5.2.1. Saran Bagi Praktisi

1. *Spiritual leadership* merupakan salah satu komponen yang mampu untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja, sehingga bagi para pimpinan perbankan Syariah khususnya manajer, supervisor, kepala unit perlu lebih memahami makna dari *spiritual leadership*.
2. Dari hasil penelitian terungkap bahwa *spiritual leadership* ternyata mampu untuk mempengaruhi dan meningkatkan kinerja, sehingga model kepemimpinan tersebut patut untuk dipertahankan di perbankan syariah.
3. Lebih memperhatikan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena pada dasarnya faktor – faktor tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisah – pisahkan.

### 5.2.2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Melakukan uji beda antara kepuasan dan kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan data lainnya sehingga penelitian yang dilakukan menjadi lebih luas dan terperinci.
2. Penafsiran terhadap temuan ini perlu dilakukan penelitian secara longitudinal untuk menemukan bukti yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan sebab akibat karena dalam penelitian korelasional ini juga tidak menghapus kemungkinan bahwa ada variabel lain yang bisa menjelaskan hubungan antara variabel yang ditemukan dalam sebuah penelitian. Sehingga bagi peneliti berikutnya guna mengurangi bias kesamaan metode (*common method bias*) maka untuk variabel kinerja perlu dijawab bukan hanya secara individual responden, tapi perlu juga dinilai oleh pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. 2008. The influence of soft factors on quality improvement and performance: perceptions from managers. *The TQM Journal*. 20(5), 436–52. <http://dx.doi.org/10.1108/17542730810898412>
- Ashmos, D.P and Duchon, D. 2000. Spirituality at work : A conceptualization and measure. *Journal Of Management Inquiry*. Vol 9. No 2. Pp 134-45.
- Anderson, J. C., Rungtusanathan, M., & Schroeder, R. 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472–509.
- Blackiston, G. H. 1996. A barometer of trends in quality management. *National Productivity Review*. 16. 15-23.
- Brah, S., Tee, S. and Rao, B. 2002. Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 19 No. 4, pp. 356-79.
- Cavanagh, G.F; Hanson, B; Hanson, K; Hinojoso, J. 2011. *Toward a spirituality for the contemporary organization : Implications for work, family and society in Champoux*. *Organizational Behavior*. South –Western College Publishing. Cincinnati.
- Cummings, T. G., and Worley C. G. 1997. *Organizational development and change*. South- Western College Publishing, Ohio.
- Deming, W.E. 1986. *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Dehler, Gordon E and Welsh, M.A. 1994. Spirituality and organizational transformation : Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 9. No 6 pp 17 – 26.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, S. 1999. Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Journal of Production and Operations Management*. 8 (1), 1–27.
- Duchon, D and Plowman, D.A. 2005. Nurturing the spirit at work : Impact on unit performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 16 (5) 807 – 834.
- Fahrudin, M. Teologi Sabar. [www.mukhlisfahrudin.web.id.2009/04/teologi-sabar](http://www.mukhlisfahrudin.web.id.2009/04/teologi-sabar).
- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen. Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Undip Press. Semarang.
- Fry, W., Hannah, Sean T., Noel Michael, Walumbwa, Fred. O. 2011. Impact of spirituality leadership on unit performance. *The Leadership quarterly*. 22. 259-270.
- Gadenne, D., & Sharma, B. 2009. An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26 (9). 865–880. <http://dx.doi.org/10.1108/026567109110995064>
- Gibson, James, J.M Ivancevic and J.H Donnelly 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara . Jakarta
- Hamlin, B., Reidy, M., and Stewart, J. 1997. Changing the management culture in one part of the british civil service through visionary leadership and

- strategically led research based OD interventions. *Journal of Applied Management Studies*. 6 (2), 233–251.
- Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, London.
- Janfeshan, K., Panahy, B., Veiseh, Seid-Mehdi, Kamari, F. 2011. Spirituality in the workplace and its impacts on the efficiency of management. *Proceeding*.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M. 1993. *Quality Planning and Analysis*. Third edition. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton. 1996. *The Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Boston Harvard Business School Press.
- Karakas, Fahri. 2010. Spirituality and performance in organizations : A Literature review. *Journal of Business Ethics*. 94 (1). Pp 89 – 106.
- Kaynak, H., 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*. 21, 405–435.
- Kennerly, M. and Neely.A. 2002. A Framework of the factors affecting The Evolusion of Performance Measurement system:, *The International Journal Of Operation Production Management*, Vol 22 No. 11 pp 1222-1245
- Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. 2005. The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*. 25 (10). 940–952.
- Lawler, E., Ledford, G., Mohman, S., & Tenkasi 1995. Total quality management: Practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*. 17(3), 26-41.
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. 2006a. Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539–554.
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. 2006b. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 23 (8), 964–985. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610688167>
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior. An Evidence – Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw – Hill International Edition. New York.
- Malholtra. Narsh. K. 2004. *Marketing Research. An Applied Orientation*. Pearson Education International. Prentice Hall. New Jersey.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Baru. Remaja Resdakarya. Bandung.
- Marques, J., Dhiman, S and King, R. 2007. *Spirituality in the workplace : What it is, why its matters, how to make it work for you*. Personhood Press.
- Maxwell, T. 2003. Considering Spirituality : Integral spirituality, deep science, and ecological awareness. *Zygon*. 38 (2). Pp 257 – 276
- Milliman, J., Cza-lewski, A.J and ferguson, J. 2003. Workplace spirituality and employee work attitudes : an explanatory empirical assessment. *Journal of organizational Change Management*. Vol 16 (4). Pp 426 – 447.
- Moeherton. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.

- Parast, M. M., Adams, S. G., Jones, E. C., Rao, S. S., and Raghu-Nathan, T.S. 2006. Comparing Quality Management Practices between the United States and Mexico. *Quality Management Journal*. 13(4), 36-49.
- Pawar, B.S. 2009. Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes : an empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and organizational development journal*. Vol 30. No 8
- Philips Quality 1995. *Philips Quality - Let's Make Things Better, Corporate Quality Bureau, Philips Electronics N.V., Eindhoven, The Netherlands*.
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16 (1).15-37.
- Psychogios, A., & Priporas, C. 2007. Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*. 12 (1), 40–66. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/psychogios.pdf>.
- Rivai, Vethzal dan Sagala, Jauhari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- Saks, J. 2002. Antecedents and consequences of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 21. No. 7. Pp 600-619.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business A Skill- Building Approach*. John Wiley and Sons. USA.
- Sila, I. 2007. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*. 25, 83-109.
- Spitzer, R. D. 1993. Valuing TQM through rigorous financial analysis. *Quality Progress*. American Society for Quality (ASQ) , 49–54.
- Timpe, Dale. 2002. *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Tobin, L. 1990. The New Quality Landscape : Total Quality Management. *Journal of System management*. 41. 11. 10-14.
- Weintraub, D. L. 1993. Implementing total quality management. *Economic Development Review*. 11 (3), 1-6.
- Yusof, Juhaizi Mohd dan Tahir, Izah Mohd. 2011. Spirituality leadership and job satisfaction. A Proposed conceptual framework. *Information Management and business review*. Vol 2. No 6. Pp 239 – 245.
- Zhang, Z.H. 2000. The effects of TQM implementation on overall business performance, In S.K.M.Ho and C.C.Leong (Eds.). *ISO 9000 & TQM for 2000*. (pp. 456-460). School of Business, Hongkong Baptist University. Hongkong.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum BRI Syariah

##### 4.1.1. BRI Syariah Cabang Sidoarjo

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya 0.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRI Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRI Syariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRI Syariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRI Syariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Pendirian kantor cabang Syariah oleh Bank Rakyat Indonesia selain karena telah adanya Peraturan Pemerintah tersebut juga dengan pertimbangan bahwa sekitar 30% masyarakat Indonesia belum bertransaksi dengan bank (konvensional) dengan alasan kepercayaan bahwa pengenaan bunga bank adalah riba. Disamping itu, terjadi krisis perbankan akibat *negatif-spread* telah memicu dunia perbankan untuk melakukan evaluasi, reorientasi dan segmentasi bisnisnya. Perbankan meyakini bahwa produk bank Syariah tidak akan menimbulkan *negatif-spread* karena memiliki prinsip bahwa pembagian keuntungan kepada pemilik dana (*deposan*) dihitung berdasarkan jumlah pendapatan yang diterima bank.

Mencermati perkembangan bisnis perbankan Syariah, maka BRI memandang fenomena ini sebagai peluang bisnis yang besar. Sebagai bank yang memiliki visi sebagai bank terbesar dan terkemuka di Indonesia serta motto melayani seluruh lapisan masyarakat, maka langkah BRI melayani pangsa pasar syariah adalah tepat, karena dapat melayani masyarakat yang selama ini belum bertransaksi dengan bank (*under bank*). Keberadaan BRI di bisnis perbankan Syariah memiliki arti strategis yaitu BRI memadukan dua hal yang selama ini belum pernah terjadi yaitu, adanya pengalaman BRI di segmen pasar golongan menengah bawah disatu sisi dan perkiraan bahwa sebagian besar segmen pasar bank Syariah berada di golongan ini. Sehingga, BRI akan mampu mengembangkan bisnis Syariah pada khususnya dan perbankan pada umumnya.

Perkembangan perbankan Syariah di berbagai belahan dunia didorong oleh dua alasan utama, yaitu:



- 1) Adanya kehendak sebagian masyarakat untuk melaksanakan transaksi perbankan atau kegiatan ekonomi secara umum yang sejalan dengan nilai dan prinsip Syariah khususnya bebas riba.
- 2) Adanya keunggulan sistem operasional dan produk perbankan Syariah yang antara lain mengutamakan pentingnya masalah moralitas, keadilan, dan transparansi dalam kegiatan operasional perbankan Syariah.

Alasan tersebut juga berlaku di Indonesia, disamping beberapa alasan pertimbangan lainnya, seperti keinginan untuk meningkatkan mobilitas dana dari masyarakat yang belum terserap ke sektor perbankan, meningkatkan ketahanan sistem perbankan nasional, dan menyediakan sarana bagi investor internasional untuk melaksanakan kegiatan pembiayaan dan transaksi keuangan di Indonesia yang sesuai dengan prinsip Syariah.

Aktivitas PT. Bank BRI Syariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRI Syariah (*proses spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRI Syariah.

Saat ini PT. Bank BRI Syariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Berdasarkan penjabaran visinya, saat ini PT. Bank BRI Syariah bersinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., yang memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus pada penghimpunan dana dari masyarakat dan kegiatan lainnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

#### **4.1.2. Visi dan Misi BRI Syariah**

##### **a. Visi**

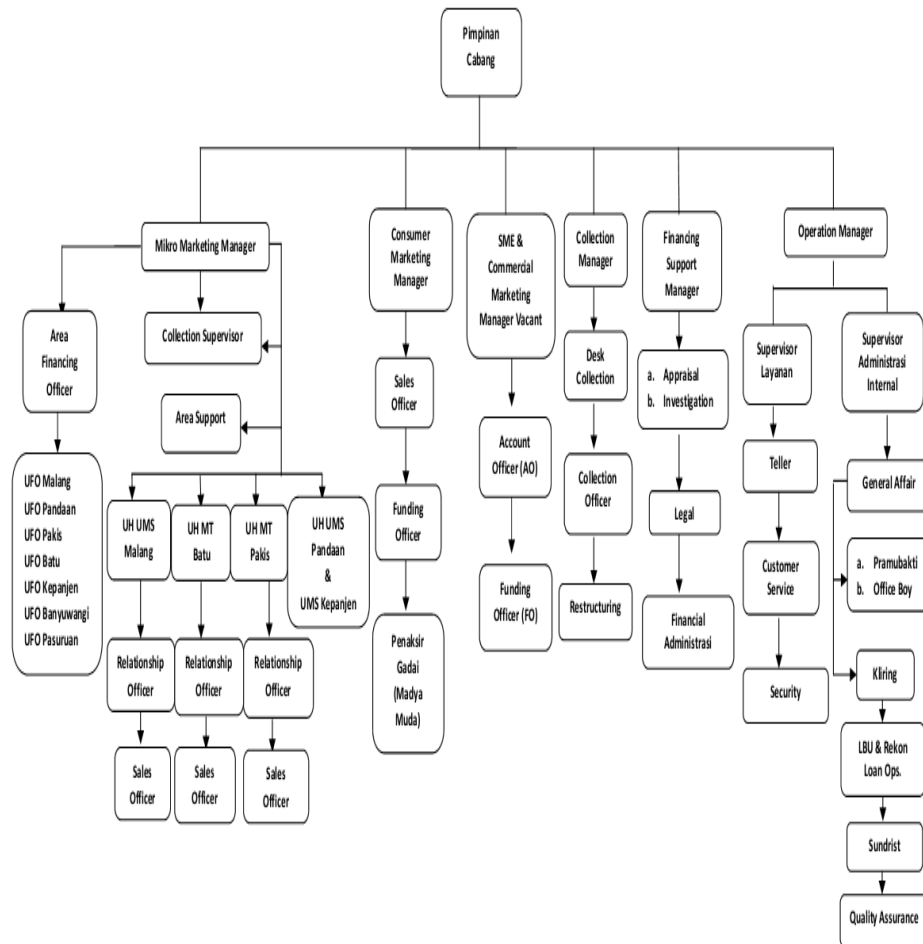
Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

##### **b. Misi**

- Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketenteraman pikiran.

### 4.1.3. Struktur Organisasi BRI Syariah

Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi BRISyariah Kantor Cabang Malang



### 4.1.4. Produk BRI Syariah

Bank Rakyat Indonesia Syariah memiliki berbagai produk untuk memenuhi kebutuhan nasabahnya. Adapun jenis-jenisnya adalah sebagai berikut:

#### 1. Giro Wadi'ah

Merupakan simpanan penyimpanan dana pengelolaan berdasarkan prinsip *Al-Wadi'ah Yad Dhomarah*. Fasilitas kemudahan yang diberikan yaitu

memperoleh buku cek atau bilyet giro yang dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan transaksi keuangan.

## 2. Tabungan *Mudharabah*

Merupakan salah satu jenis simpanan berdasarkan prinsip *Mudharabah Al-Muthlaqah*. Tabungan mudharabah memberikan fasilitas kemudahan yaitu tabungan dapat ditarik dan disetor diseluruh kantor cabang BRI Syariah dan kantor cabang BRI Konvensional.

## 3. Deposito *Mudharabah*

Merupakan salah satu jenis simpanan yang berdasarkan prinsip *Mudharabah Al-Muthlaqah*. Deposito mudharabah memberikan fasilitas kemudahan yaitu dapat diperpanjang secara otomatis dan nisbah bagi hasil antara bank dengan nasabah disesuaikan atas dasar kesepakatan pada saat perpanjangan.

## 4. Pembiayaan

BRI Syariah melayani berbagai jenis pembiayaan untuk berbagai keperluan, dari kebutuhan konsumtif sampai dengan modal kerja usaha dan investasi.

Macam-macam pembiayaan sebagai berikut:

- a) *Murabahah* (jual beli dengan pembayaran tunai maupun angsuran)
- b) *Salam* (jual beli dengan penyerahan yang ditangguhkan)
- c) *Istishna* (jual beli dengan peranan)
- d) *Ijarah* (sewa guna usaha atau *leasing*)
- e) *Mudharabah* (bagi hasil)
- f) *Musyarakah* (usaha bersama)
- g) Wakalah (transfer/kliring/LLG/*incaso*)
- h) Kafalah (*letter of credit*, bank garansi)

I) *Sharf* (jual beli mata uang asing).

#### **4.2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur sejauhmana alat pengukur (instrumen) mengukur apa yang diukur, dalam hal ini adalah item – item pernyataan. Pengukuran validitas pada penelitian ini dengan cara menghitung korelasi antar skor tiap item dengan skor total yang menggunakan teknik korelasi *product moment*. Suatu instrumen dikatakan valid apabila seluruh skor total item adalah positif dan lebih besar atau sama dengan 0,3.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan, sejauhmana alat ukur tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat diterima apabila lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.1.**  
**Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Korelasi</b>	<b><i>p-value</i></b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Spiritual Leadership</b>	<b>Visi</b>	X1.1	0.448	0.000	Valid
		X1.2	0.595	0.000	Valid
		X1.3	0.472	0.000	Valid
	<b>Harapan</b>	X1.4	0.523	0.000	Valid
		X1.5	0.562	0.000	Valid
		X1.6	0.625	0.000	Valid
	<b>Cinta Altruistik</b>	X1.7	0.687	0.000	Valid
		X1.8	0.633	0.000	Valid
		X1.9	0.664	0.000	Valid
	<b>Meaning</b>	X1.10	0.534	0.000	Valid
		X1.11	0.411	0.000	Valid
	<b>Membership</b>	X1.12	0.744	0.000	Valid
		X1.13	0.533	0.000	Valid
		X1.14	0.765	0.000	Valid
<b>Workplace Spirituality</b>	<b>Kehidupan batin</b>	Z1.1	0.882	0.000	Valid
		Z1.2	0.832	0.000	Valid
		Z1.3	0.846	0.000	Valid
	<b>Kebermaknaan dalam bekerja</b>	Z1.4	0.837	0.000	Valid
		Z1.5	0.884	0.000	Valid
		Z1.6	0.902	0.000	Valid
	<b>Komunitas Di tempat kerja</b>	Z1.7	0.889	0.000	Valid
		Z1.8	0.869	0.000	Valid
		Z1.9	0.891	0.000	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Puas Terhadap Pekerjaan</b>	Y1.1	0.691	0.000	Valid
		Y1.2	0.571	0.000	Valid
	<b>Puas terhadap sistem pembayaran</b>	Y1.3	0.631	0.000	Valid
		Y1.4	0.554	0.000	Valid
	<b>Puas terhadap Promosi</b>	Y1.5	0.509	0.000	Valid
		Y1.6	0.722	0.000	Valid
	<b>Puas Terhadap Rekan</b>	Y1.7	0.634	0.000	Valid
		Y1.8	0.537	0.000	Valid
	<b>Puas Terhadap Atasan</b>	Y1.9	0.800	0.000	Valid
		Y1.10	0.553	0.000	Valid
<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>Perspektif Pengguna</b>	Y2.1	0.491	0.000	Valid
		Y2.2	0.414	0.000	Valid
		Y2.3	0.480	0.000	Valid
		Y2.4	0.544	0.000	Valid
	<b>Perspektif Proses Operasional</b>	Y2.5	0.752	0.000	Valid
		Y2.6	0.441	0.000	Valid
		Y2.7	0.529	0.000	Valid
	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Y2.8	0.650	0.000	Valid
		Y2.9	0.450	0.000	Valid
		Y2.10	0.403	0.000	Valid

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa item – item pernyataan variabel spiritual leadership, workplace spirituality, kepuasan kerja, kinerja organisasi diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item – item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item – item pernyataan adalah valid.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan, sejauhmana alat ukur tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat diterima apabila lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Spiritual Leadership</b>	<b>0.864</b>	Reliabel
<b>Workplace Spirituality</b>	<b>0.788</b>	Reliabel
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0.700</b>	Reliabel
<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>0.958</b>	Reliabel

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas didapatkan nilai koefisien alpha untuk variabel spiritual leadership, workplace spirituality, kepuasan kerja, kinerja organisasi menunjukkan perolehan angka lebih besar dari 0,6. Perolehan angka semua variabel yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

#### **4.3. Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi Usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Dari responden sebanyak 105, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat di Lampiran 3.

Responden berdasarkan Usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Usia</b>		
<30 thn	25	24.0
30-40 thn	55	52.0
>40 thn	25	24.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	65	62.0
Perempuan	40	38.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan</b>		
S1	87	83.0
D3	18	17.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
<b>Masa Kerja</b>		
< 5 tahun	40	38.0
5 – 10 tahun	50	48.0
➤ 10 tahun	15	14.0
<b>Jumlah</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 30-40 tahun yaitu sebanyak 55 orang atau 52.0%, kemudian sebanyak 25 orang atau 24.0% responden berusia di atas 40 tahun dan sisanya sebanyak 25 orang atau 24.0% berusia < 30 tahun. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan bank BRI syariah cabang Sidoarjo berada pada usia produktif dan masih dapat ditingkatkan kinerjanya.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 65 orang atau 62.0%, sedangkan sisanya 40 orang atau 38.0% adalah perempuan. Hal ini mengindikasikan



paling banyak karyawan pada Bank adalah laki-laki. Laki – laki dianggap lebih cocok untuk jabatan marketing karena membutuhkan ketegasan dan ketelitian. Namun demikian tidak berarti bahwa perempuan tidak cocok dimana hanya 38.0% responden perempuan dalam penelitian ini.

Responden berdasarkan pendidikan terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan sarjana strata satu. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan karyawan Bank syariah yang sebagian besar S1 dianggap mampu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah.

Responden berdasarkan masa kerja dijelaskan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja selama 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 50 orang atau 48.0%, dan sebanyak 40 orang atau 38.0% mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun, dan 15 responden atau 14.0% mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal ini dikarenakan keberadaan perbankan syariah memang belum lama berbeda dengan keberadaan bank konvensional.

#### **4.4. Deskripsi Variabel Penelitian**

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel spiritual leadership (X), workplace spirituality (Z), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Organisasi (Y2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

Pada sub-bab ini, dilakukan interpretasi data dan analisis dari hasil tabulasi skor/ nilai rata – rata dari indikator item yang digunakan dalam variabel penelitian.

Analisis deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata – rata dari masing – masing item pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun model penelitian secara keseluruhan.

Dasar intepretasi nilai rata – rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu intepretasi skor yang telah digunakan Riduwan dan Kuncoro (2007).

**Tabel 4.4. Kriteria Intepretasi Skor**

No	Nilai rata skor	Kriteria
1	1.00-1.80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1.81-2.60	Rendah/tidak setuju
3	2.61-3.40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3.41-4.20	Tinggi/setuju
5	4.21-5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007).

Pada penelitian ini melibatkan 4 variabel yaitu spiritual leadership (X), workplace spirituality (Z), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Organisasi (Y2). Secara lengkap statistika deskriptif disajikan pada Lampiran 4.

Analisis statistik deskriptif dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

#### **4.4.1. Variabel *Spiritual Leadership* (X)**

*Spiritual Leadership* dalam penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu (1) visi/harapan (X1.1), (2) harapan/kepercayaan (X1.2), (3) cinta altruistik (X1.3), (4) meaning (X1.4), dan (5) membership (X1.5).

Pengukuran indikator – indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai peran seorang pemimpin. Apakah pemimpin menstimulasi bawahan dengan cara – cara yang realistis, mampu merumuskan visi, memperlihatkan kepedulian serta menaruh perhatian pada perbedaan – perbedaan yang dimiliki bawahannya, yang sesuai

dengan indikator tersebut dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator *spiritual leadership* disajikan pada Tabel 4.5. di bawah ini.

**Tabel 4.5.**  
**Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership* (X)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Visi	X1.1	0	0	3	2.9	35	33.3	56	53.3	11	10.5	3.71
	X1.2	0	0	3	2.9	37	35.2	56	53.3	9	8.6	3.68
	X1.3	0	0	0	0	40	38.1	53	50.5	12	11.4	3.73
Harapan	X1.4	0	0	6	5.7	27	25.7	58	55.2	14	13.3	3.76
	X1.5	0	0	0	0	25	23.8	63	60	17	16.2	3.92
	X1.6	0	0	0	0	30	28.6	54	51.4	21	20	3.91
Cinta altruistik	X1.7	0	0	0	0	28	26.7	52	49.5	25	23.8	3.97
	X1.8	0	0	0	0	35	33.3	39	37.1	31	29.5	3.96
	X1.9	0	0	0	0	32	30.5	45	42.9	28	26.7	3.96
Meaning	X1.10	0	0	0	0	15	14.3	42	40	48	45.7	4.31
	X1.11	0	0	0	0	42	40	49	46.7	14	13.3	3.73
Membership	X1.12	0	0	0	0	3	2.9	31	29.5	50	47.6	3.85
	X1.13	0	0	0	0	15	14.3	45	42.9	45	42.9	4.29
	X1.14	0	0	3	2.9	31	29.5	50	47.6	21	20	3.85
Variabel <i>spiritual leadership</i> (X)											3.90	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.5. di atas terlihat bahwa variabel *spiritual leadership* (X) dipersepsikan cukup baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.90 terletak antara skor 3 (netral = N) dan skor 4 (Setuju = S). Demikian pula mayoritas responden menjawab Setuju pada seluruh indikator pada variabel *spiritual leadership* (X).

Terlihat pula pada indikator visi, untuk item merumuskan visi dengan jelas (X1.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 53.3%, sebanyak 11 orang atau 10.5% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 35 orang atau sebesar 33.3% responden menjawab netral (skor 3),

sebanyak 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata – rata skor, item merumuskan visi dengan jelas mempunyai rata – rata 3.71. Dalam hal ini item merumuskan visi dengan jelas dipersepsikan baik oleh responden.

Item mensosialisasikan visi dengan baik (X1.2), mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 53.3%, sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 37 orang atau sebesar 35.2% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata – rata skor, item mensosialisasikan visi dengan baik mempunyai rata – rata 3.68. Dalam hal ini item mensosialisasikan visi dengan baik dipersepsikan baik oleh responden.

Untuk item memberi inspirasi kepada pegawai (X1.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 53 orang atau 50.5%, sebanyak 12 orang atau 11.4% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 40 orang atau sebesar 38.1% responden menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item memberi inspirasi kepada pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.73. Dalam hal ini item memberi inspirasi kepada pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator harapan untuk item keyakinan kuat untuk mewujudkan visi (X1.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 58 orang atau 55.2%, sebanyak 14 orang atau 13.3% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 27 orang (25.7%) menjawab netral, 6 orang (5.7%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak

ada yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat untuk mewujudkan visi mempunyai rata-rata sebesar 3.76 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator harapan untuk item keyakinan kuat untuk mewujudkan misi (X1.5) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 63 orang atau 60.0%, sebanyak 17 orang atau 16.2% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 25 orang (23.8%) menjawab netral, sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat untuk mewujudkan misi mempunyai rata-rata sebesar 3.92 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator harapan untuk item keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi (X1.6) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 54 orang atau 51.4%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5) dan 30 orang (28.6%) menjawab netral, sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi mempunyai rata-rata sebesar 3.91 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator cinta altruistik untuk item peduli terhadap pegawai (X1.7) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 52 orang atau 49.5%, sebanyak 25 orang atau 23.8% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang

menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item peduli terhadap pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.97 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator cinta altruistik untuk item perhatian terhadap pegawai yang bermasalah (X1.8) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 39 orang atau 37.1%, sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 35 orang atau 33.3% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item perhatian terhadap pegawai yang bermasalah mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Untuk indikator cinta altruistik untuk item menjunjung tinggi kejujuran (X1.9) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 45 orang atau 42.9%, sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 32 orang atau 30.5% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator cinta altruistik untuk item menjunjung tinggi kejujuran mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator cinta altruistik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator meaning untuk item arti pekerjaan bagi orang lain (X1.10) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 42 orang atau 40%, sebanyak 48 orang atau 45.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang

atau 14.3% menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator meaning untuk item arti pekerjaan bagi orang lain mempunyai rata-rata sebesar 4.31 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator meaning dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator meaning untuk item memberikan pelayanan (X1.11) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 14 orang atau 13.3% menjawab setuju (skor 4), sebanyak 42 orang atau 40% menjawab netral (skor 3), dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, item memberikan pelayanan mempunyai rata-rata sebesar 3.73 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator meaning dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator membership untuk item pimpinan mengakui kontribusi bawahan (X1.12) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 50 orang 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab netral (skor 3) dan 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership untuk item pimpinan mengakui kontribusi bawahan mempunyai rata-rata sebesar 3.85 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item membangun kerja sama tim dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator membership untuk item membangun kerja sama tim (X1.13) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 45 orang 42.9%, sebanyak 45 orang atau 42.9% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang

atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership mempunyai rata-rata sebesar 4.29 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item membangun kerja sama tim dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai (X1.14) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 50 orang 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 31 orang atau 29.5% menjawab netral (skor 3) dan 3 orang (2.9%) menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai mempunyai rata-rata sebesar 3.85 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator membership untuk item pimpinan mampu membangun komitmen pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

#### **4.4.2. Variabel *Workplace Spirituality* (Z)**

*Workplace Spirituality* dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) kehidupan batin (*Inner Life*) (Z.1), (2) kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) (Z.2), (3) komunitas di tempat kerja (*Community in work*) (Z.3). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :



**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel *Workplace Spirituality* (Z)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kehidupan batin	Z.1	0	0	0	0	4	3.8	81	77.1	20	19.0	4.15
	Z.2	0	0	0	0	6	5.7	79	75.2	20	19.0	4.13
	Z.3	0	0	0	0	5	4.8	80	76.2	20	19.0	4.14
Makna bekerja	Z.4	0	0	0	0	4	3.8	79	75.2	22	21.0	4.17
	Z.5	0	0	0	0	3	2.9	82	78.1	20	19.0	4.16
	Z.6	0	0	0	0	8	7.6	61	58.1	36	34.3	4.27
Komunitas di tempat kerja	Z.7	0	0	0	0	8	7.6	60	57.1	37	35.2	4.28
	Z.8	0	0	0	0	8	7.6	59	56.2	38	36.2	4.29
	Z.9	0	0	0	0	9	8.6	60	57.1	36	34.3	4.26
Variabel <i>workplace spirituality</i> (Z)										4.20		

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.6. di atas terlihat bahwa variabel *workplace spirituality* (Z) dipersepsikan sangat baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 4.20 terletak antara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab Setuju dan sangat setuju pada seluruh indikator pada variabel *workplace spirituality* (Z).

Terlihat pula pada indikator kehidupan batin (*Inner Life*) pada item bekerja dengan ikhlas (Z.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 81 orang atau (77.1%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 20 orang atau 19.0%, sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja dengan ikhlas mempunyai rata-rata sebesar 4.15. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja dengan ikhlas dipersepsikan baik oleh responden.

Item bekerja adalah bagian dari ibadah (Z.2) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 79 orang atau (75.2%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 20 orang atau 19.0%, sebanyak 6 orang atau 5.7% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja adalah bagian dari ibadah mempunyai rata-rata sebesar 4.13. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item bekerja adalah bagian dari ibadah dipersepsikan baik oleh responden.

Item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah (Z.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 80 orang atau (76.2%) dan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 22 orang atau 21.0%, sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak ada respondenpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah mempunyai rata-rata sebesar 4.14. Dalam hal ini indikator kehidupan batin (*Inner Life*) untuk item menjauhi perbuatan yang dilarang Allah dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai (Z4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 79 orang atau 75.2%, sebanyak 22 orang atau 21% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 4 orang atau 3.8% responden menjawab netral (skor 3) sedangkan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai mempunyai rata-rata sebesar 4.17

atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item makna pekerjaan bagi pegawai dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi (Z.5) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 3 orang atau 2.9% menjawab netral (skor 3) sebanyak 82 orang (78.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 20 orang atau (19%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi mempunyai rata-rata sebesar 4.16 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item semangat kerja yang tinggi dipersepsikan baik oleh responden.

Item pekerjaan mempunyai nilai sosial (Z.6) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 37 orang atau (35.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial mempunyai rata-rata sebesar 4.27 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kebermaknaan dalam bekerja (*meaning in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial dipersepsikan baik oleh responden.

Item bagian dari organisasi (Z.7) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4)

dan 37 orang atau (35.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial mempunyai rata-rata sebesar 4.27 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item pekerjaan mempunyai nilai sosial dipersepsikan baik oleh responden.

Item selalu tolong menolong (Z.8) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 8 orang atau 7.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 59 orang (56.2%) menjawab setuju (skor 4) dan 38 orang atau (36.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item selalu tolong menolong mempunyai rata-rata sebesar 4.29 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item selalu tolong menolong jika mengalami kesulitan dipersepsikan baik oleh responden.

Item penyelesaian konflik secara positif (Z.9) tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan menjawab tidak setuju (skor 2), sebanyak 9 orang atau 8.6% menjawab netral (skor 3) sebanyak 60 orang (57.1%) menjawab setuju (skor 4) dan 36 orang atau (34.3%) menjawab sangat setuju (skor 5). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item penyelesaian konflik secara positif mempunyai rata-rata sebesar 4.26 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator komunitas di tempat kerja (*Community in work*) untuk item penyelesaian konflik secara positif dipersepsikan baik oleh responden.

Spiritualitas sering dikaitkan dengan hasil positif dan manfaat yang terkait dengan rasa komunitas misalnya sebagai rasa pemersatu dan pembangun komunitas (Cavanagh *et al.*, 2001), melayani kebutuhan untuk menghubungkan dengan orang lain di tempat kerja (Khanna dan Srinivas, 2000), dan menjadi sumber ekspresi harian dari belas kasih, kebijaksanaan, dan keterhubungan (Maxwell, 2003).

Spiritual horizontal ini ditunjukkan oleh orientasi pelayanan dan kepedulian yang mendalam bagi orang lain. Pertimbangan terhadap orang lain dengan menunjukkan keprihatinan dan hubungan kerja interpersonal kualitas tinggi terhadap pekerjaan, turnover yang rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Karakas, 2010).

Oleh karena itu perusahaan harus berusaha mempertahankan workplace spirituality, karena nilai rata – rata variabel kepuasan kerja sebesar 4.20 terletak pada interval 3.41 – 4.20; menunjukkan bahwa workplace spirituality sudah pada kondisi yang baik. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel *workplace spirituality* (Z).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai workplace spirituality, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menjadikan para karyawan betah bekerja, merasa nyaman berada dalam organisasi, sehingga pada akhirnya mereka akan memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan.

#### **4.4.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Y1.1), (2) puas terhadap sistem pembayaran

(Y1.2), (3) puas terhadap promosi (Y1.3) (4) puas terhadap rekan sekerja (Y1.4) dan (5) puas terhadap atasan (Y1.5). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
												3.79
Puas dengan pekerjaan	Y1.1	0	0	3	2.9	28	26.7	62	59.0	12	11.4	3.80
	Y1.2	0	0	3	2.9	27	25.7	63	60.0	12	11.4	3.64
Puas dengan pembayaran	Y1.3	0	0	0	0	47	44.8	49	46.7	10	9.5	3.60
	Y1.4	0	0	6	5.7	40	38.1	49	46.7	10	9.5	4.04
Puas dengan Sistem promosi	Y1.5	0	0	0	0	19	18.1	63	60.0	23	21.9	3.94
	Y1.6	0	0	0	0	27	25.7	57	54.3	21	20.0	4.04
Puas dengan Rekan kerja	Y1.7	0	0	0	0	22	21.0	53	50.5	30	28.6	4.12
	Y1.8	0	0	0	0	15	14.3	62	59.0	28	26.7	4.06
Puas dengan atasan	Y1.9	0	0	0	0	28	26.7	43	41.0	34	32.4	4.39
	Y1.10	0	0	0	0	14	13.3	36	34.3	55	52.4	
Variabel kepuasan kerja (Y1)											3.94	

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.7. di atas terlihat bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.94 terletak antara skor 4 (Setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Y1).

Terlihat pula pada indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Y1.1) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 12 orang atau 11.4%, sebanyak 62 orang atau 59.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 28 orang atau 26.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 2.9% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata

skor, indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tugas – tugas yang menarik mempunyai rata-rata sebesar 3.79. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tugas – tugas yang menarik dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas (Y1.2) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 12 orang atau 11.4%, sebanyak 63 orang atau 60.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 2.9% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas mempunyai rata-rata sebesar 3.80. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri untuk item tanggung jawab tugas dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item besar gaji yang diterima sesuai (Y1.3) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 9 orang atau 8.6% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 47 orang atau 44.8% responden menjawab netral (skor 3), dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian mempunyai rata-rata sebesar 3.64 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator puas terhadap pembayaran untuk item besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item tunjangan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan (Y1.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 49 orang atau 46.7%, sebanyak 10 orang atau 9.5% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 40 orang atau 38.1% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 6 orang atau 5.7% responden menjawab tidak setuju (skor 2) sedangkan tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian mempunyai rata-rata sebesar 3.60 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kesesuaian sistem pembayaran untuk item tunjangan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan promosi untuk item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada (Y1.5) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 63 orang atau 60.0%, sebanyak 23 orang atau 21.9% menjawab netral (skor 3), sebanyak 19 orang atau 18.1% menjawab sangat setuju (skor 5) dan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan promosi item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada mempunyai rata-rata sebesar 4.04 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan promosi item sistem promosi sudah sesuai dengan prosedur yang ada dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi (Y1.6) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 57 orang atau 54.3%, sebanyak 21 orang atau 20.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 27 orang atau 25.7% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorangpun yang



menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi mempunyai rata-rata sebesar 3.94 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan promosi untuk item promosi berdasarkan prestasi dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja (Y1.7) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 53 orang atau 50.5%, sebanyak 30 orang atau 28.6% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja mempunyai rata-rata sebesar 4.08 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item bantuan rekan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja (Y1.8) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 62 orang atau 59.0%, sebanyak 28 orang atau 26.7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 14.3% menjawab netral (skor 3) dan tidak seorang responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja mempunyai rata-rata sebesar 4.12 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan teman sekerja untuk item dukungan rekan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan (Y1.9) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 34 orang atau 32.4%, sebanyak 43 orang atau 41.0% menjawab sangat setuju (skor 5), dan 28 orang (26.7%) orang menjawab menjawab netral (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan mempunyai rata-rata sebesar 4.06 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan memberikan dukungan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan (Y1.10) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 36 orang atau 34.3%, sebanyak 55 orang atau 52.4% menjawab sangat setuju (skor 5), dan 14 orang (13.3) responden yang menjawab netral (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan mempunyai rata-rata sebesar 4.39 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator kepuasan dengan atasan untuk item pimpinan mau mendengarkan bawahan jika ada keluhan dipersepsikan baik oleh responden.

Kepuasan kerja merupakan kondisi / keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi mereka akan melakukan kontribusi melebihi peran seperti yang diungkapkan oleh Podsakof (2006), bahwa

karyawan yang puas biasanya lebih mudah untuk melakukan kontribusi yang melebihi peran (OCB) dari pada peran lain. Selain itu juga karyawan yang puas kemungkinan besar akan berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman – pengalaman positif mereka (Robbins, 2006). Oleh karena itu perusahaan harus berusaha agar karyawan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karena nilai rata – rata variabel kepuasan kerja sebesar 3.94 terletak pada interval 3.4 – 4.2; menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sudah pada tingkat yang menggembirakan. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Y1).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, mereka juga akan menjadi orang – orang yang memiliki loyalitas tinggi, sehingga pada akhirnya mereka juga akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan.

#### **4.4.4. Variabel Kinerja Organisasi (Y2)**

Kinerja Organisasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) perspektif pengguna (Y2.1), (2) perspektif proses operasional (Y2.2), (3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.3). Deskripsi variabel secara ringkas disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Kinerja organisasi (Y2)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perspektif pengguna	Y2.1	0	0	14	13.3	30	28.6	47	44.8	14	13.3	3.58
	Y2.2	0	0	8	7.6	33	31.4	44	41.9	20	19.0	3.72
	Y2.3	0	0	9	8.6	31	29.5	60	57.1	5	4.8	3.58
	Y2.4	0	0	16	15.2	39	37.1	40	38.1	10	9.5	3.42
Perspektif Proses operasional	Y2.5	0	0	15	14.3	44	41.9	35	33.3	11	10.5	3.40
	Y2.6	0	0	9	8.6	26	24.8	50	47.6	20	19.0	3.77
	Y2.7	0	0	10	9.5	24	22.9	50	47.6	20	19.0	3.78
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Y2.8	0	0	10	9.5	27	25.7	39	37.1	29	27.6	3.83
	Y2.9	0	0	9	8.6	31	29.5	60	57.1	5	4.8	3.58
	Y2.10	0	0	0	0	27	25.7	55	52.4	23	21.9	3.96
Variabel kinerja organisasi (Y2)										3.66		

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.8. di atas terlihat bahwa variabel kinerja organisasi (Y2) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3.94 terletak antara skor 4 (Setuju = S) dan skor 5 (Sangat Setuju = SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi (Y2).

Terlihat pula pada indikator perspektif pengguna untuk item reliability (Y2.1) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 47 orang atau 44.8%, sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 30 orang atau 28.6% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item reliability mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item reliability dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness (Y2.2) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 47 orang atau 44.8%, sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 30 orang atau 28.6% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 14 orang atau 13.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item responsiveness dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pengguna untuk item assurance (Y2.3) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 60 orang atau 57.1%, sebanyak 5 orang atau 4.8% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 31 orang atau 29.5% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pengguna untuk item assurance mempunyai rata-rata sebesar 3.42. Dalam hal ini indikator perspektif pengguna untuk item assurance dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan (Y2.5) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 35 orang atau 33.3%, sebanyak 11 orang atau 10.5% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 44 orang atau 41.9% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 15 orang atau 14.3% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau

dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan mempunyai rata-rata sebesar 3.80. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item inovasi terhadap kenyamanan ruangan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan (Y2.6) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 50 orang atau 47.6%, sebanyak 20 orang atau 19.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 26 orang atau 24.8% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan mempunyai rata-rata sebesar 3.77. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item kreatifitas dalam menjaga kehandalan layanan dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin (Y2.7) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 50 orang atau 47.6%, sebanyak 21 orang atau 20.0% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 24 orang atau 22.9% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 10 orang atau 9.5% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin mempunyai rata-rata sebesar 3.78. Dalam hal ini indikator perspektif proses operasional untuk item pemberian layanan yang terjamin dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja (Y2.8) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 39 orang atau 37.1%, sebanyak 29 orang atau 27.6% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 10 orang atau 9.5% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja mempunyai rata-rata sebesar 3.83. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item lingkungan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan (Y2.9) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 5 orang atau 4.8%, sebanyak 60 orang atau 57.1% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 31 orang atau 29.5% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 8.6% responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan kerja mempunyai rata-rata sebesar 3.58. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pelatihan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier (Y2.10) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 23 orang atau 21.9%, sebanyak 55 orang atau 52.4% responden menjawab setuju (skor 4), sebanyak 27 orang atau 25.7% responden menjawab netral (skor 3), dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada

respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier mempunyai rata-rata sebesar 3.96. Dalam hal ini indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk item pengembangan karier dipersepsikan baik oleh responden.

Kenerley and Neely (2002), sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yang saling berkaitan, ukuran tunggal yang mengkuantifikasikan pengaruh dari tindakan-tindakan spesifik, suatu kumpulan ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, dan suatu infrastruktur pendukung dimana data-data dapat diperoleh, disatukan, disortir, dianalisa, diinterpretasikan dan disebarakan untuk kepentingan manajemen.

Oleh karena itu perusahaan harus berusaha agar karyawan juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Nilai rata – rata variabel kinerja organisasi sebesar 3.66 terletak pada interval 3.4 – 4.2; menunjukkan bahwa kinerja organisasi sudah pada kondisi yang cukup memuaskan. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi (Y2).

Dari hasil analisis deskriptif mengenai kinerja organisasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah organisasi yang memiliki kinerja tinggi, mampu untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi dan lingkungan, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efektifitas organisasi.



## 4.5 Hasil Pengujian Linieritas

Berikut ini disajikan hasil pengujian asumsi linieritas, untuk melihat apakah ada hubungan linier antara variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.9**  
**Pengujian Asumsi Linieritas**

Hubungan Antar Variabel		Hasil Pengujian	Keputusan
Spiritual leadership (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	Signifikansi model linier $0.000 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepuasan kerja (Y1)	Kinerja Organisasi (Y2)	Signifikansi model linier $0.006 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier
Spiritual leadership (X)	Kinerja Organisasi (Y2)	Signifikansi model linier $0.003 < 0.05$ (model linier signifikan)	Linier

Sumber: Lampiran 5

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua model linier adalah signifikan, sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

## 4.6. Pengujian Hipotesis

### 4.6.1. Regresi Linier *Spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1).

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1). Oleh karena itu dilakukan analisis regresi linier antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1).

**Tabel 4.10**  
**Ringkasan Hasil analisis Regresi *Spiritual Leadership* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)**

Variabel dependen	Variabel independen	B	t	sig	Ket
Y1	Konstanta	-0.476			
	X	0.268	21.025	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811				

Sumber : Lampiran 6

Pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung adalah sebesar 21.025 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis (1) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,901 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1). Variasi perubahan nilai variabel kepuasan kerja (Y1) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.811 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **4.6.2. Hasil Analisis Jalur *Spiritual Leadership* (X), Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y2)**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2). Oleh karena itu dilakukan analisis regresi linier antara variabel *spiritual leadership* (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2).

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil Analisis Jalur *Spiritual Leadership* (X), kepuasan kerja (Y1)**  
**terhadap kinerja organisasi (Y2)**

Y1  Regresi Model 1	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	Konstanta				
	X	0.901	21.025	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Y2  Regresi Model 2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	2.036	19.671	0.000	signifikan
	Y1	1.730	16.720	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.891 R Square : 0.794 F Hitung : 196.081 Sig. F : 0.000				

Sumber : Lampiran 6.

Pada Tabel di atas (regresi model 1) dapat diketahui bahwa nilai t hitung adalah sebesar 21.025 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan demikian hipotesis (1) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,901 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja. Variasi perubahan nilai variabel kepuasan kerja (Y1) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.811 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Pada Tabel di atas (regresi model 2) dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah sebesar 196.081 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), maka  $H_0$  Ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Y2), dengan demikian hipotesis (2 dan 3) dapat diterima.

Nilai multiple R sebesar 0,891 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2). Variasi perubahan nilai variabel kinerja organisasi (Y2) yang dapat dijelaskan oleh *spiritual leadership* (X) dan kepuasan kerja (Y1) yang ditunjukkan oleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  disesuaikan yaitu sebesar 0.794 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil pengujian jalur terhadap masing-masing variabel bebas dapat diketahui :

a. Variabel *spiritual leadership* (X) terhadap Variabel kinerja organisasi (Y2)

Pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p (0.000) < (0,05)$ . Ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara *spiritual leadership* (X) terhadap kinerja organisasi (Y2) pada taraf signifikansi 95%. Berdasarkan uji analisis, dapat diketahui bahwa untuk variabel *spiritual leadership* ( $X_1$ ), diperoleh nilai t sebesar 19.671, dengan taraf signifikansi  $0.000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara sederhana terdapat pengaruh yang signifikan antara  $X_1$  dengan  $Y_2$ .

b. Variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Variabel kinerja organisasi ( $Y_2$ )

Pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p (0.000) < (0,05)$ . Ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja organisasi ( $Y_2$ ) pada

taraf signifikansi 95%. Berdasarkan uji analisis, dapat diketahui bahwa untuk variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ), diperoleh nilai t sebesar 16.720 Dengan taraf signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara  $Y_1$  dengan  $Y_2$ .

Berdasarkan hasil analisis variabel bebas terhadap variabel terikat pada Tabel di atas menunjukkan nilai  $p < 0.05$  untuk variabel  $X_1$ , dan  $Y_1$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel *spiritual Leadership* dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

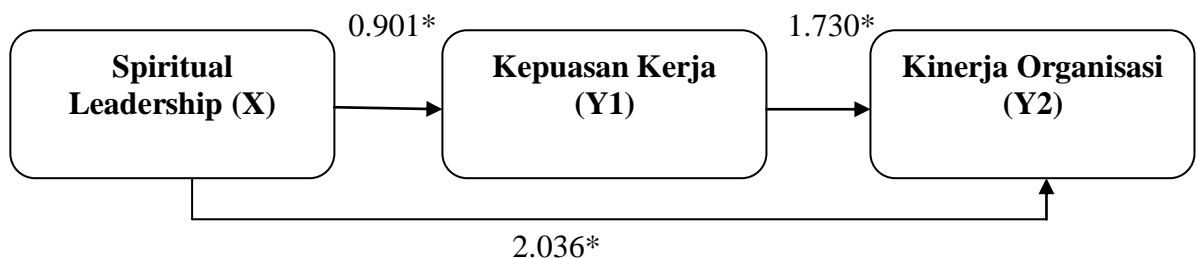
Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang ditampilkan pada Tabel di atas, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_2 = 1.062 + 1.211 X_1 + 3.454 Y_1 + \varepsilon$$

#### 4.6.3. Analisis Hipotesis Masing – masing jalur

Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai beta yang ada pada tabel di atas.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Analisis Jalur**



Berdasarkan gambar hasil analisis jalur di atas, maka secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**1. Variabel *Spiritual Leadership* Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

**2. Variabel kepuasan kerja Berpengaruh terhadap kinerja organisasi**

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel **kepuasan kinerja** terhadap **kinerja organisasi** diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar  $0.000 < 5\%$ , maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi”.

Karena koefisien jalur bertanda positif (1.730) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, semakin meningkat kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin baik kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, semakin menurun kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin menurun kinerja organisasi.

**2. Variabel *Spiritual leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi**

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap

kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi.

Dilihat dari besarnya koefisien jalur, baik jalur langsung maupun tidak langsung semuanya menunjukkan signifikan. Besarnya koefisien jalur langsung antara *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi sebesar 2.036. Sedangkan besarnya koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara *Spiritual leadership* ke kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 1.559.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya koefisien jalur langsung lebih besar daripada koefisien jalur tidak langsung.

#### **4.6.4. Regresi Moderasi**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang dimoderasi oleh *workplace spirituality* (Z). Oleh karena itu dilakukan analisis regresi moderasi antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan *workplace spirituality* sebagai variabel moderasi.

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil analisis Regresi Moderasi Model 1 dan Model 2**

Variabel terikat	Variabel bebas	B	t	sig	Ket
Y1	Konstanta				
	X	0.268	21.025	0.000	signifikan
Regresi Model 1	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Variabel terikat	Variabel bebas	B	t	sig	Ket
Y1	Konstanta				
	X1	0.975	2.832	0.006	signifikan
	Z	0.052	0.145	0.885	Tidak signifikan
	XZ	0.049	0.185	0.854	Tidak signifikan
Regresi Model 2	$\alpha$ : 0.05 R : 0.944 R Square : 0.891 F Hitung : 275.040 Sig. F : 0.000				

Sumber : Lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, pada analisis regresi model 2, yaitu pengaruh *spiritual leadership*, *workplace spirituality* ke kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.891, hal ini menunjukkan dengan penambahan variabel moderator berupa *workplace spirituality* telah meningkatkan keragaman kepuasan kerja yang dapat dijelaskan dalam nilai koefisien determinasi, yaitu meningkat sebesar 80% dari 0.811 menjadi 0.891.

Dari Tabel di atas, diketahui bahwa *workplace spirituality* ke kepuasan kerja tidak signifikan dengan nilai sig 0.885 > 0.05; begitu juga dengan variabel moderasi dan interaksi (*spiritual leadership*) dan *workplace spirituality* tidak signifikan dengan nilai sig 0.854. Karena koefisien  $b_2$  dinyatakan tidak signifikan, dan koefisien



$b_3$  tidak signifikan secara statistik, maka dapat dimasukkan ke dalam Homologiser moderasi. Homologiser moderasi merupakan variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung. Variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel prediktor dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel tergantung.

#### **4.6.5. Uji Mediasi**

Pada penelitian ini, akan dikaji pengaruh *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) yang dimediasi oleh *workplace spirituality* (Z). Oleh karena itu dilakukan analisis jalur antara variabel *spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan *workplace spirituality* sebagai variabel mediasi.

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil analisis Jalur (Uji Mediasi) Model 1 dan Model 2**

Y1	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	Konstanta				
	X	0.901	21.025	0.000	signifikan
Jalur Model 1	$\alpha$ : 0.05 R : 0.901 R Square : 0.811 t Hitung : 21.025 Sig. t : 0.000				
Y2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	2.036	19.671	0.000	signifikan
	Y1	1.730	16.720	0.000	signifikan
Jalur Model 2	$\alpha$ : 0.05 R : 0.891 R Square : 0.794 F Hitung : 196.081 Sig. F : 0.000				
Y2	Variabel	Beta	t	sig	Ket
	X	0.477	5.513	0.000	signifikan
	$\alpha$ : 0.05 R : 0.477 R Square : 0.228 t Hitung : 5.513 Sig. t : 0.000				
Jalur Model 3					

Sumber : Lampiran 6.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar 0.000 < 5%, maka kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena  $p\text{-value} < 5\%$ , maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Karena semua jalur signifikan, maka perlu membandingkan hasil pengujian jalur yang melibatkan variabel mediasi dengan jalur langsung antara *spiritual leadership* ke kinerja organisasi. Dari pengujian jalur ini diperoleh nilai beta 0.477 dengan nilai p value sebesar 0.000.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) atau lebih besar dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Oleh karena nilai (c) dan (d) signifikan, dan nilai (a) signifikan sebesar 2.036; nilai (b) signifikan sebesar 0.477; yang berarti nilai a lebih besar dari nilai b, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.

## 4.7. Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode regresi dan path analysis yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software SPSS*, dan hasil uji koefisien jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian hubungan *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 4.7.1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sementara kepuasan kerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan dengan upah dan promosi, kepuasan dengan teman sekerja, atasan, dan kepuasan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan model analisis regresi menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

Karena nilai b bertanda positif (0.268) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin baik *spiritual leadership*, maka akan mengakibatkan

semakin tinggi pula kepuasan kerja. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah spiritual leadership, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kepuasan kerja.

Bukti nyata empiris ini memberikan respon yang positif terhadap hasil penelitian dari Gadenne dan Sharma (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh kedua Praktek TQM. Praktek soft TQM berkontribusi terhadap kepuasan dan kinerja termasuk kepemimpinan, pelatihan, hubungan pemasok. Praktik *hard TQM* berkontribusi bagi kinerja meliputi perbaikan terus-menerus, benchmarking, peningkatan efisiensi, dan pengukuran kualitas.

Hasil penelitian ini juga mendukung Parast *et al* (2006) yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan, fokus kepuasan pelanggan, kualitas informasi, dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia, strategi proses perencanaan manajemen mutu, kualitas pemasok, dan kualitas jaminan produk dan jasa adalah praktek utama yang sangat penting untuk kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan di kedua tersebut.

Thompson (2008) bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap outcome pegawai dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Riset ini lebih menekankan efek moderasi pada evaluasi diri pegawai di dalam menilai dampak kepemimpinan yang dikembangkan atasan terhadap para pengikutnya.

Kemudian secara empiris temuan penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan Griffith (2004), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja.

Keberhasilan pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi dengan jelas, mensosialisasikan visi dengan baik, pimpinan dianggap mampu memberi inspirasi kepada pegawai. Di lain sisi pimpinan mempunyai keyakinan kuat untuk mewujudkan visi dan misi, serta keyakinan kuat akan kesuksesan organisasi. Pimpinan juga mempunyai sikap peduli terhadap pegawai serta memberikan perhatian terhadap pegawai yang bermasalah. Pimpinan mampu menjunjung tinggi kejujuran serta mengakui kontribusi bawahan, mampu membangun kerja sama tim serta mampu membangun komitmen pegawai. Beberapa hal tersebut di atas yang membuat pegawai merasa puas dengan model kepemimpinan yang diterapkan selama ini.

Spiritual leadership dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga mereka bisa mewujudkan potensi mereka dengan sepenuhnya, pemimpin model ini khususnya dapat membangun semangat tim melalui antusiasme, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme serta dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan para pengikut mereka sehingga dengan begitu meningkatkan level kemampuan diri, rasa percaya diri, makna dan kemampuan menentukan nasib sendiri dari para bawahan (Bass and Avolio, 2004).

Pemimpin yang berbasis spiritualis dalam memainkan perannya berupaya mewujudkan nilai – nilai spiritual yang dianutnya dalam organisasi yang dipimpinya. Dalam rangka mewujudkan pribadi kepemimpinan spiritual yang kuat ada empat praktik kunci yang harus dipahami, yaitu (1) mengenal diri sendiri, (2) menghargai dan menghormati keyakinan orang lain (3) sedapat mungkin terpercaya,

(4) memelihara suatu latihan spiritual (menjalankan kepercayaan dan tuntunan agama masing – masing, doa, meditasi, yoga, dsb (Kurt *dalam* Padayachee, 2009).

Strack *et al.* (*dalam* Padayachee, 2009) menyatakan bahwa para pemimpin efektif menerapkan praktik – praktik yang memelihara dan menghargai kebutuhan spiritual dan ketika dimensi spiritual tidak dihargai dan dipelihara, akan timbul konsekuensi yang kurang sehat terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa pemimpin yang baik setidaknya mengintegrasikan spiritualitas dengan lima praktik kepemimpinan, yaitu menantang proses (*challenge the process*), menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), mencontohkan caranya (*model the way*) dan menyemangati jiwa (*encourage the heart*).

#### **4.7.2. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja organisasi secara langsung**

Pembahasan mengenai pengaruh *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil path analisis, menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, dengan nilai beta 2.036. Karena koefisien jalur bertanda positif (2.036) mengindikasikan pengaruh keduanya

searah. Artinya, jika semakin baik spiritual leadership, maka semakin meningkat pula kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah spiritual leadership, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu diantaranya penelitian dari Abdullah *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa praktek soft TQM termasuk kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan telah memberikan kontribusi terhadap kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian dari Lagrosen dan Lagrosen (2005) menemukan hubungan positif antara hard dan soft TQM dengan kinerja organisasi.

Hasil penelitian juga memperkuat penelitian dari Dow *et al.* (1999) bahwa hanya tiga praktik soft TQM : kepemimpinan, komitmen karyawan, dan visi bersama, memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi, sementara hard TQM tidak mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian di lapangan juga memperkuat pendapat dari Gadenne dan Sharma (2009) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kedua Praktek TQM. Praktek soft TQM berkontribusi terhadap kinerja termasuk kepemimpinan, pelatihan, hubungan pemasok. Praktik *hard TQM* berkontribusi bagi kinerja meliputi perbaikan terus-menerus, benchmarking, peningkatan efisiensi, dan pengukuran kualitas.

Kepemimpinan berhubungan positif dengan peningkatan kinerja. Inti kepemimpinan adalah ada tanggung jawab bersama. Ada upaya bersama dan kebersamaan dalam merealisasikan tujuan. Sebagaimana tertuang dalam surat Al An'am 162-163 sebagai berikut :

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ  
وَبَدَّلِكَ أُمْرَتُ وَأَنَا أَوْلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾



Artinya : 162. Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. 163. Tiada sekutu bagiNya; dan demikian Itulah yang diperintahkan kepadaku dan Aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)".

Hasil di lapangan juga sejalan dengan pendapat Locke (1997), yang mengatakan bahwa para pemimpin yang sukses menetapkan contoh-contoh terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga memberitahu perilaku-perilaku seperti apa yang layak. Masih menurut Locke menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem dimana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an surat Al Nisa (4) : 57-59), yang berbunyi :

وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَنُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ۖ لَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ ۖ وَنُدْخِلُهُمْ ظِلًّا ظَلِيلًا ﴿٥٧﴾ \* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾ يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

57. Dan orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang Shaleh, kelak akan kami masukkan mereka ke dalam surga yang di dalamnya mengalir sungai-sungai; kekal mereka di dalamnya; mereka di dalamnya mempunyai isteri-isteri yang suci, dan kami masukkan mereka ke tempat yang teduh lagi nyaman.

58. *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.*

59. *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat – ayat ini merupakan arahan Allah SWT kepada Para pemimpin yang beriman untuk menunaikan amanah kepada rakyatnya, memberikan hak – haknya, bersikap adil dalam memutuskan perkara dan mendistribusikan kekayaan. Selanjutnya ayat – ayat ini memerintahkan rakyat yang beriman untuk mentaati para pemimpin selama kepemimpinan berada di rel ilahiyah. Ada perintah kepada pemimpin untuk menjaga rakyatnya dan ada perintah untuk rakyat mentaati pimpinannya (Imam Al tabrani).

Menurut Timpe (2002), bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dari enam faktor yang mempengaruhi kinerja. Ke-enam faktor tersebut adalah : faktor lingkungan, faktor kepemimpinan, faktor desain jabatan, faktor penilaian kinerja, faktor umpan balik dan faktor administrasi kinerja.

#### **4.7.3. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja organisasi secara tidak langsung**

Pembahasan mengenai pengaruh secara tidak langsung *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

*Spiritual leadership* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi visi, harapan / kepercayaan, cinta altruistik, meaning, membership.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil path analisis, menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi, dengan nilai beta 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi.

Dilihat dari besarnya koefisien jalur, baik jalur langsung maupun tidak langsung semuanya menunjukkan signifikan. Besarnya koefisien jalur langsung antara *Spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi sebesar 2.036. Sedangkan besarnya koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara *Spiritual leadership* ke kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 1.559.

Hasil penelitian juga memperkuat penelitian dari Dow *et al.* (1999) bahwa hanya tiga praktik *soft* TQM : kepemimpinan, komitmen karyawan, dan visi bersama, memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi, sementara *hard* TQM tidak mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Griffith (2004), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja. Hasil di lapangan juga sejalan dengan pendapat Locke (1997), yang mengatakan bahwa para pemimpin

yang sukses menetapkan contoh-contoh terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga memberitahu perilaku-perilaku seperti apa yang layak. Masih menurut Locke menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal.

#### **4.7.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi**

Pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan dengan upah dan promosi, kepuasan dengan teman sekerja, atasan, dan kepuasan dengan lingkungan kerja.

Sedangkan kinerja dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi meliputi : perspektif pengguna, perspektif proses operasional dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis koefisien pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai beta 1.730 dengan p-value sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi”.

Karena koefisien jalur bertanda positif (1.730) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung riset terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Crossman and Bassem (2003), tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dari temuannya dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

Temuan di lapangan juga sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Smith, *et al.* (1969) dalam Gibson, *et al.* (1997) mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (1) pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran; (2) pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab; (3) kesempatan promosi : adanya kesempatan untuk maju; (4) penyelia : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pegawai; (5) rekan sekerja : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2)

penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

#### **4.7.5. Kepuasan Kerja memediasi hubungan Spiritual leadership dengan kinerja organisasi.**

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.730 dengan nilai sig sebesar  $0.000 < 5\%$ , maka kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 1.559 yang merupakan hasil perkalian dari  $0.901 \times 1.730$ . Nilai 0.901 merupakan jalur antara *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja; nilai 1.730 merupakan jalur antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai 2.036. Nilai p value sebesar 0.000. Karena p-value < 5%, maka *spiritual leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Karena semua jalur signifikan, maka perlu membandingkan hasil pengujian jalur dengan jalur langsung antara *spiritual leadership* ke kinerja organisasi. Dari pengujian jalur ini diperoleh nilai beta 0.477 dengan nilai p value sebesar 0.000;

maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya, “*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih*”.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan capai. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar dan syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain



daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata "*Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima."* (HR Bukhari-Muslim).

#### **4.7.6. *Workplace spirituality* memoderasi hubungan *Spiritual leadership* dengan kepuasan kerja.**

Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi, yaitu pengaruh *spiritual leadership*, *workplace spirituality* ke kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.891, hal ini menunjukkan dengan penambahan variabel moderator berupa *workplace spirituality* telah meningkatkan keragaman kepuasan kerja yang dapat dijelaskan dalam nilai koefisien determinasi, yaitu meningkat sebesar 80% dari 0.811 menjadi 0.891.

Pengaruh *workplace spirituality* ke kepuasan kerja tidak signifikan dengan nilai sig  $0.885 > 0.05$ ; begitu juga dengan variabel moderasi dan interaksi (*spiritual leadership*) dan *workplace spirituality* tidak signifikan dengan nilai sig  $0.854$ ; maka dapat dimasukkan ke dalam Homologiser moderasi.

Hasil penelitian tidak sependapat dengan hasil penelitian dari Yusof (2011) bahwa spiritualitas di tempat kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja. Demikian juga dengan hasil penelitian dari Pawar (2009) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh spiritual individu, dan tiga aspek spiritualitas di tempat kerja yaitu makna dalam bekerja, komunitas di tempat kerja, dan makna dalam bekerja, dan tujuan

positif organisasi dalam hubungannya dengan tiga sikap kerja, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif antara ketiga aspek spiritualitas terhadap tiga aspek sikap kerja.

Spiritualitas sering dikaitkan dengan hasil positif dan manfaat yang terkait dengan rasa komunitas misalnya sebagai rasa pemersatu dan pembangun komunitas (Cavanagh *et al.*, 2001), melayani kebutuhan untuk menghubungkan dengan orang lain di tempat kerja (Khanna dan Srinivas, 2000), dan menjadi sumber ekspresi harian dari belas kasih, kebijaksanaan, dan keterhubungan (Maxwell, 2003).

Spiritual di tempat kerja ditunjukkan oleh orientasi pelayanan dan kepedulian yang mendalam bagi orang lain. Pertimbangan terhadap orang lain dengan menunjukkan keprihatinan dan hubungan kerja interpersonal kualitas tinggi terhadap pekerjaan, turnover yang rendah, kohesi kelompok, dan efisiensi kelompok (Karakas, 2010).

Marques *et al.* (2007) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan suatu pengalaman saling keterkaitan (*interconnectedness*) di kalangan mereka yang terlibat dalam proses kerja, yang dimulai dengan otentisitas, resiprositas, dan goodwill pribadi, yang ditimbulkan oleh rasa kebermaknaan yang dalam yang melekat dalam pekerjaan organisasi, dan menghasilkan motivasi yang lebih besar dan keunggulan organisasi.

Workplace spirituality yang ada di BRI Syariah Sidoarjo sudah bagus, hal ini bias dilihat dari respon sebagian besar pegawai bahwa bekerja harus dengan ikhlas, bekerja merupakan bagian dari ibadah, dalam bekerja sebaiknya menjauhi perbuatan yang dilarang Allah, pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bermakna bagi masing

– masing pegawai, mereka selalu bersemangat dalam menjalankan aktivitas sehari – hari, para pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, menekankan prinsip selalu tolong menolong serta penyelesaian konflik secara positif.

Pegawai yang mengalami spiritualitas di tempat kerja akan mengalami kemunculan nilai-nilai terdalam dari individu yang menunjang pekerjaan, selain itu juga memberikan harapan akan adanya pemenuhan diri secara mendalam dan seimbang sehingga mengalami kegembiraan dan bermakna dalam pekerjaannya. Pegawai yang menghidupi nilai spiritual dalam pekerjaannya ketika berhubungan dengan orang lain, maka akan melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas yang dapat dipercaya, mengalami perkembangan pribadi sebagai bagian dari komunitas di mana mereka merasa dihargai dan didukung. Pemahaman akan spiritualitas di tempat kerja membuat seseorang merasa setara dan memungkinkan mereka hidup dalam lingkungan yang bebas dari rasa takut, sehingga lebih tajam dalam intuisi dan kreativitas, serta rasa kepemilikan akan organisasi tempatnya bernaung.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa sebenarnya spiritualitas kerja di BRI syariah sudah bagus, terbukti dengan adanya program – program yang bersifat religiusitas yang diterapkan. Seperti dalam bekerja selalu menjauhi perbuatan yang dilarang oleh Allah, saling menolong, menghindari konflik, serta beberapa program keagamaan seperti siraman rohani, tausiah pagi, ngaji bareng, dsb; yang semuanya bertujuan untuk membangun rasa kebersamaan dan meningkatkan solidaritas antar pegawai. Tetapi ternyata hal tersebut masih dirasa kurang oleh pegawai, karena masih terdapat beberapa unsur yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah gaji, sistem promosi, rekan kerja, sistem penghargaan, dsb. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1989), bahwa terdapat

hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Luthans (2011), menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia, atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan seseorang, tidak hanya bisa dilihat dari satu aspek, seperti lingkungan kerja saja, atau dari segi kualitas kepemimpinan saja, tetapi harus melihat dari semua aspek yang bisa meningkatkan kepuasan kerja seseorang.

## **4.8. Kontribusi Penelitian**

### **4.8.1. Kontribusi Teoritis**

Temuan penelitian ini memperkuat konsep Gibson *et al.* (1996), dimana kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karyawan. Juga memperkuat konsep dari Luthans (2011), bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia, atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Luthans (2011), menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Sistem pembayaran; (3) Promosi; (4) Sikap Penyelia, atasan, supervisor; (5) Sikap teman sekerja. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa soft TQM (spiritual leadership) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Temuan ini memperlemah teori dari Path Goal Theory *dalam* Robbins (2003), bahwa kepemimpinan bukan determinan langsung dari kepuasan dan kinerja, namun kontribusinya pada kepuasan kerja dan kinerja melalui faktor kontingensi /lingkungan, budaya, struktur tugas, otoritas dan kelompok kerja, serta faktor kontingensi/bawahan, lokus kendali, pengalaman dan persepsi.

#### **4.8.2. Kontribusi praktis**

Hasil – hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbankan syariah di Malang. Kontribusi terpenting yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. BRI Syariah cabang Sidoarjo telah melaksanakan internalisasi nilai – nilai syariah (*syariah compliance*), yaitu menggunakan prinsip-prinsip syariah dalam operasional kegiatan dan menggunakan prinsip syariah pada setiap produk yang dipasarkan. Penerapan nilai – nilai syariah antara lain : melaksanakan kegiatan spiritual atau keagamaan secara rutin, dan mengelola manajemen perbankan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
2. Pemimpin – pemimpin yang berhasil membawa perusahaan ke puncak kesuksesan adalah orang – orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, mengenal diri sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain.
3. Dalam era persaingan pada saat ini sangat diperlukan pemimpin yang bisa menggabungkan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan baik, dalam rangka meningkatkan efektifitas organisasi.

#### **4.9. Keterbatasan Penelitian**

Berbagai keterbatasan yang dijumpai sehingga hasil temuan ini belum dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Keterbatasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Desain penelitian ini masih belum bisa menghapuskan sepenuhnya kemungkinan terjadinya bias kesamaan metode (*Common Method Bias*) karena semua data yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari laporan sendiri (*self Report*) baik untuk variabel independen maupun variabel dependen, prosedur semacam ini menimbulkan bias kesamaan metode yang bisa menimbulkan inflasi dan deflasi hubungan antar faktor.
- b. Semua data yang dikumpulkan melalui ukuran laporan mandiri (*self report*) juga memiliki kemungkinan untuk dipengaruhi oleh bias respon kepantasan sosial (*Social Desirability*) artinya jawaban yang diberikan dianggap pantas tapi belum tentu mencerminkan keadaan sebenarnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian secara kuantitatif sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan dan saran-saran tersebut masing-masing dapat dikemukakan sebagai berikut :

## 5.1. Kesimpulan

1. *Spiritual leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, *spiritual leadership* dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga menimbulkan efek moderasi pada evaluasi diri pegawai di dalam menilai dampak kepemimpinan.
2. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikarenakan *spiritual leadership* memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama – sama dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, yaitu : kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Faktor tersebut memiliki peranan yang besar guna menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja organisasi.
5. *Workplace spirituality* telah meningkatkan keragaman kepuasan kerja sehingga dapat dikatakan bahwa *workplace spirituality* memoderasi pengaruh *spiritual leadership* ke kepuasan kerja.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan antara lain :

### 5.2.1. Saran Bagi Praktisi

1. *Spiritual leadership* merupakan salah satu komponen yang mampu untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja, sehingga bagi para pimpinan perbankan

Syariah khususnya manajer, supervisor, kepala unit perlu lebih memahami makna dari *spiritual leadership*.

2. Dari hasil penelitian terungkap bahwa *spiritual leadership* ternyata mampu untuk mempengaruhi dan meningkatkan kinerja, sehingga model kepemimpinan tersebut patut untuk dipertahankan di perbankan syariah.
3. Lebih memperhatikan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena pada dasarnya faktor – faktor tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisah – pisahkan.

### **5.2.2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Melakukan uji beda antara kepuasan dan kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan data lainnya sehingga penelitian yang dilakukan menjadi lebih luas dan terperinci.
2. Penafsiran terhadap temuan ini perlu dilakukan penelitian secara longitudinal untuk menemukan bukti yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan sebab akibat karena dalam penelitian korelasional ini juga tidak menghapus kemungkinan bahwa ada variabel lain yang bisa menjelaskan hubungan antara variabel yang ditemukan dalam sebuah penelitian. Sehingga bagi peneliti berikutnya guna mengurangi bias kesamaan metode (*common method bias*) maka untuk variabel kinerja perlu dijawab bukan hanya secara individual responden, tapi perlu juga dinilai oleh pimpinan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. 2008. The influence of soft factors on quality improvement and performance: perceptions from managers. *The TQM Journal*. 20(5), 436–52. <http://dx.doi.org/10.1108/17542730810898412>
- Ashmos, D.P and Duchon, D. 2000. Spirituality at work : A conceptualization and measure. *Journal Of Management Inquiry*. Vol 9. No 2. Pp 134-45.
- Anderson, J. C., Rungtusanthan, M., & Schroeder, R. 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472–509.
- Blackiston, G. H. 1996. A barometer of trends in quality management. *National Productivity Review*. 16. 15-23.
- Brah, S., Tee, S. and Rao, B. 2002. Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 19 No. 4, pp. 356-79.
- Cavanagh, G.F; Hanson, B; Hanson, K; Hinojoso, J. 2011. *Toward a spirituality for the contemporary organization : Implications for work, family and society in Champoux*. *Organizational Behavior*. South –Western College Publishing. Cincinnati.
- Cummings, T. G., and Worley C. G. 1997. *Organizational development and change*. South- Western College Publishing, Ohio.
- Deming, W.E. 1986. *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Dehler, Gordon E and Welsh, M.A. 1994. Spirituality and organizational transformation : Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 9. No 6 pp 17 – 26.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, S. 1999. Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Journal of Production and Operations Management*. 8 (1), 1–27.
- Duchon, D and Plowman, D.A. 2005. Nurturing the spirit at work : Impact on unit performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 16 (5) 807 – 834.
- Fahrudin, M. Teologi Sabar. [www.mukhlisfahrudin.web.id.2009/04/teologi-sabar](http://www.mukhlisfahrudin.web.id.2009/04/teologi-sabar).
- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen. Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Undip Press. Semarang.
- Fry, W., Hannah, Sean T., Noel Michael, Walumbwa, Fred. O. 2011. Impact of spirituality leadership on unit performance. *The Leadership quarterly*. 22. 259-270.
- Gadenne, D., & Sharma, B. 2009. An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26 (9).865–880. <http://dx.doi.org/10.1108/026567109110995064>
- Gibson, James, J.M Ivancevic and J.H Donnelly 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara . Jakarta
- Hamlin, B., Reidy, M., and Stewart, J. 1997. Changing the management culture in one part of the british civil service through visionary leadership and

- strategically led research based OD interventions. *Journal of Applied Management Studies*. 6 (2), 233–251.
- Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, London.
- Janfeshan, K., Panahy, B., Veisesh, Seid-Mehdi, Kamari, F. 2011. Spirituality in the workplace and its impacts on the efficiency of management. *Proceeding*.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M. 1993. *Quality Planning and Analysis*. Third edition. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton. 1996. *The Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Boston Harvard Business School Press.
- Karakas, Fahri. 2010. Spirituality and performance in organizations : A Literature review. *Journal of Business Ethics*. 94 (1). Pp 89 – 106.
- Kaynak, H., 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*. 21, 405–435.
- Kennerly, M. and Neely.A. 2002. A Framework of the factors affecting The Evolusion of Performance Measurement system:, *The International Journal Of Operation Production Management*, Vol 22 No. 11 pp 1222-1245
- Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. 2005. The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*. 25 (10). 940–952.
- Lawler, E., Ledford, G., Mohman, S., & Tenkasi 1995. Total quality management: Practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*. 17(3), 26-41.
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. 2006a. Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539–554.
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. 2006b. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 23 (8), 964–985. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610688167>
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior. An Evidence – Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw – Hill International Edition. New York.
- Malholtra. Narsh. K. 2004. *Marketing Research. An Applied Orientation*. Pearson Education International. Prentice Hall. New Jersey.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Baru. Remaja Resdakarya. Bandung.
- Marques, J., Dhiman, S and King, R. 2007. *Spirituality in the workplace : What it is, why its matters, how to make it work for you*. Personhood Press.
- Maxwell, T. 2003. Considering Spirituality : Integral spirituality, deep science, and ecological awareness. *Zygon*. 38 (2). Pp 257 – 276
- Milliman, J., Cza-lewski, A.J and ferguson, J. 2003. Workplace spirituality and employee work attitudes : an explanatory empirical assessment. *Journal of organizational Change Management*. Vol 16 (4). Pp 426 – 447.
- Moehertonono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.

- Parast, M. M., Adams, S. G., Jones, E. C., Rao, S. S., and Raghu-Nathan, T.S. 2006. Comparing Quality Management Practices between the United States and Mexico. *Quality Management Journal*. 13(4), 36-49.
- Pawar, B.S. 2009. Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes : an empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and organizational development journal*. Vol 30. No 8
- Philips Quality 1995. *Philips Quality - Let's Make Things Better, Corporate Quality Bureau, Philips Electronics N.V., Eindhoven, The Netherlands.*
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16 (1).15-37.
- Psychogios, A., & Priporas, C. 2007. Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*. 12 (1), 40–66. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/psychogios.pdf>.
- Rivai, Vethzal dan Sagala, Jauhari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- Saks, J. 2002. Antecedents and consequences of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 21. No. 7. Pp 600-619.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business A Skill- Building Approach*. John Wiley and Sons. USA.
- Sila, I. 2007. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*. 25, 83-109.
- Spitzer, R. D. 1993. Valuing TQM through rigorous financial analysis. *Quality Progress*. American Society for Quality (ASQ) , 49–54.
- Timpe, Dale. 2002. *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Tobin, L. 1990. The New Quality Landscape : Total Quality Management. *Journal of System management*. 41. 11. 10-14.
- Weintraub, D. L. 1993. Implementing total quality management. *Economic Development Review*. 11 (3), 1-6.
- Yusof, Juhaizi Mohd dan Tahir, Izah Mohd. 2011. Spirituality leadership and job satisfaction. A Proposed conceptual framework. *Information Management and business review*. Vol 2. No 6. Pp 239 – 245.
- Zhang, Z.H. 2000. The effects of TQM implementation on overall business performance, In S.K.M.Ho and C.C.Leong (Eds.). *ISO 9000 & TQM for 2000*. (pp. 456-460). School of Business, Hongkong Baptist University. Hongkong.