

*Kepemimpinan Spiritual*

**Dimensi-Dimensi  
Sumber Daya Manusia**



*Kepemimpinan Spiritual*  
**Dimensi-Dimensi**  
**Sumber Daya Manusia**

*Riane Johnly Pio*



*Kepemimpinan Spiritual*

## **Dimensi-Dimensi Sumber Daya Manusia**

© Penerbit Kepel Press

Riane Jonhly Pio

Desain Sampul :  
Arief Budhi Setyawan

Desain Isi :  
Syaiful

Cetakan Pertama, November 2015

Penerbit Kepel Press

Puri Arsita A-6

Jl. Kalimantan Ringroad Utara, Yogyakarta

Telp : (0274) 884500, Hp : 08122710912

email : amara\_books@yahoo.com

**Anggota IKAPI**

ISBN : 978-602-356-053-0

**Hak cipta dilindungi Undang-undang**

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Dicetak oleh percetakan Amara Books

Isi di luar tanggung jawab percetakan

# Kata Pengantar

**P**uji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kasih karunia dan anugerah yang diberikanNya kepada penulis, sehingga buku ini selesai ditulis.

Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pimpinan organisasi, pelaku usaha, atau siapapun yang tertarik mendalami upaya-upaya untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan lebih efektif melalui pendekatan kepemimpinan dengan perspektif yang bervisi, memiliki keyakinan atau harapan atas kemajuan organisasi, dan membangun hubungan dengan anggota organisasi atas dasar cinta kasih altruistik. Bagi mahasiswa dengan berbagai jenjang pendidikan, buku ini dapat menginspirasi dan bisa menjadi model pijakan untuk melakukan dan mengembangkan penelitian. Mengapa demikian, karena buku ini merupakan produk dari hasil penelitian yang dikembangkan dari teori dan studi empiris.

Buku ini berisikan sepuluh bagian yang dikembangkan penulis berdasarkan masukan dan pemikiran kritis dari berbagai pihak yang berkompeten ketika proses penulisan disertasi. Isi tulisan ini terdiri dari konsep-konsep yang sangat relevan dengan dunia kerja terutama dalam hubungan dengan sumber daya manusia. Adapun topik-topik dalam buku ini terdiri dari; kepemimpinan spiritual, perilaku etis, kualitas kehidupan kerja,

## *Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia*

kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Diharapkan buku ini dapat memberikan wawasan dan perspektif yang segar, karena salah satu bagian dalam tulisan ini yaitu kepemimpinan spiritual merupakan konsep yang relatif baru dalam pembahasan karya akademik karena sepanjang pengetahuan penulis belum termasuk kategori “mainstream” dalam teori kepemimpinan.

Dalam penulisan buku ini penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Karena itu, saya menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Ellen Joan Kumaat, M.Sc, DEA, Rektor Universitas Sam Ratulangi; Drs. Philip Morse Regar, MS, Dekan Fisip Universitas Sam Ratulangi. Kepada Prof. Umar Nimran, MA, Ph.D; Prof. Dr. Taher Alhabsji; Dr. Jamhur Hamid,MSi, sebagai promotor dan co-promotor yang telah membimbing proses penulisan disertasi yang menjadi inti dari buku ini. Kepada pimpinan dan karyawan PT Bank Sulawesi Utara yang telah membantu penulis melalui kesediaan memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Juga ucapan terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu baik moril dan material serta memberikan dorongan sehingga tulisan ini dapat diterbitkan.

Kiranya sang Khalik memberikan hikmat bagi kita semua dalam mengisi kehidupan yang dikaruniakanNya kepada kita masing-masing. Dan pada akhirnya penulis berharap semoga buku ini bermanfaat.

Manado, November 2015

Penulis,  
Riane Johnly Pio

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar</b> .....	v
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Bagian 1 Pendahuluan</b> .....	1
<b>Bagian 2 Model dan Metode Riset</b> .....	19
<b>Bagian 3 Hasil Analisis</b> .....	75
Model Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional	83
Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan .....	83
Pengujian Model Struktural Dalam Sem .....	84
<b>Bagian 4 Kepemimpinan Spiritual</b> .....	93
Pembahasan Kepemimpinan Spiritual .....	115
Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kualitas Kehidupan Kerja .....	122
Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja .....	126
Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Organisasional .....	131
Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan .....	133

<b>Bagian 5 Perilaku Etis</b> .....	137
Deskripsi Variabel Perilaku Etis .....	156
Pembahasa Perilaku Etis .....	162
Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kualitas Kehidupan Kerja .....	167
Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kepuasan Kerja	168
Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Komitmen Organisasional .....	170
Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kinerja Karyawan .....	171
<b>Bagian 6 Kualitas Kehidupan Kerja</b> .....	177
Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja .....	186
Pembahasan Kualitas Kehidupan Kerja .....	192
Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	198
Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional .....	200
Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	202
<b>Bagian 7 Kepuasan Kerja</b> .....	205
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	214
Pembahasan Kepuasan Kerja .....	222
Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional .....	230
Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	231
<b>Bagian 8 Komitmen Organisasional</b> .....	235
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional .....	244
Pembahasan Komitmen Organisasional .....	249



## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	253
<b>Bagian 9 Kinerja Karyawan</b> .....	255
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	266
Pembahasan Kinerja Karyawan .....	271
Hubungan Antara Kepemimpinan Spiritual, dengan Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan .....	276
<b>Bagian 10 Penutup</b> .....	291
Perbedaan Penelitian Ini Dengan Penelitian Sebelumnya .....	299
Temuan Studi .....	302
Kontribusi Pengembangan Ilmu Pengetahuan .....	304
Kontribusi Praktis .....	306
Keterbatasan Penelitian .....	307
Kesimpulan .....	308
Saran Untuk Penelitian Selanjutnya .....	312
Saran Untuk Manajemen Obyek Penelitian .....	313
<b>Daftar Pustaka</b> .....	315



## *Bagian 1*

# Pendahuluan

**P**asang surut aktifitas organisasi bisnis dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Salah satu faktor penting yang memberikan kontribusi bagi kinerja organisasi bisnis antara lain sumber daya manusia. Menurut Amstrong (2006) secara praktis orang-orang yang ada didalam organisasi merupakan sumber daya kunci dan memiliki kontribusi yang besar bagi kinerja organisasi. Apalagi, jika kebijakan dan proses pengembangan sumber daya manusia dapat diimplementasikan dengan efektif, sehingga memberikan dampak yang kuat pada kinerja perusahaan.

Bank sebagai salah satu organisasi bisnis yang bergerak dalam jasa keuangan sangat rentan dengan berbagai persoalan yang terkait dengan perilaku manusia, sehingga dapat mengguncang perekonomian masyarakat dan negara. Mungkin masih cukup segar dalam ingatan kita ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1998 di Indonesia, di mana peristiwa tersebut terjadi antara lain dipicu oleh bisnis keuangan termasuk institusi perbankan menjadi salah satu sumber permasalahan. Kasus-kasus penyelewengan yang terjadi di Indonesia dan terungkap di

media massa sejak beberapa tahun yang lalu serta terus berulang terjadi sampai saat ini, menunjukkan adanya persoalan yang membebani institusi perbankan. Persoalan ini tentu saja sudah banyak merugikan nasabah dan masyarakat pada umumnya.

Dilihat dari sisi etika bisnis peristiwa penyelewengan pengelolaan keuangan pada perbankan merupakan gambaran tentang praktek-praktek perilaku tidak etis oleh sebagian pengelola institusi perbankan. Karena itu, perilaku etis dari karyawan pengelola perbankan menjadi suatu permasalahan yang perlu dianalisis untuk mendapatkan solusinya.

Banyak faktor yang menyebabkan organisasi bisnis mengalami kegagalan dalam menjalankan usaha. Karena itu, tidak mengherankan dalam berbagai wujud dan bentuk adanya informasi melalui berbagai media tentang ambruknya perusahaan di tingkat lokal, nasional dan internasional. Menurut beberapa ahli berpendapat bahwa secara umum inti persoalan terletak dari peran manusia yang ada di dalam organisasi bisnis yang belum mampu untuk:

1. Ivancevich *et al.* (2007) menciptakan atmosfir kerja yang memberikan suasana yang membuat setiap interaksi kerja dapat bertahan dalam waktu yang lama secara berkelanjutan
2. Daft (2007) organisasi tidak memiliki fleksibilitas untuk mampu melakukan transformasi, serta belajar menilai perubahan yang terjadi dengan kecepatan yang tinggi secara stabil dan efisiensi
3. Munroe (2008) kepemimpinan yang tidak efektif dan cakap
4. Davies (2006) tata kelola yang keliru
5. BusinessWeek (2000) kalah bersaing dengan kompetitor
6. Karl and Peluchette (2006) kualitas layanan kepada konsumen
7. Selvarajan dan Cloninger (2009) perilaku tidak etis
8. Ivancevich *et al.* (2007) kualitas sumber daya manusia

Menurut Grojean *et al.* (2004) kepemimpinan menjadi faktor yang vital dalam suatu organisasi, dan memainkan peranan penting di dalam organisasi. Melalui kepemimpinan dan adanya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai akan dapat menggerakkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Sebagaimana yang dikemukakan Gluck (1981) bahwa hal yang mendasar dari kepemimpinan adalah melakukan proses untuk menghasilkan dan memurnikan visi. Kepemimpinan adalah yang akan mengendalikan organisasi dengan tegas agar dapat mengatasi berbagai kendala dalam melakukan perubahan. Kepemimpinan akan memberikan energi melalui pemahaman yang mendalam terkait dengan berbagai tantangan, permasalahan dan potensi-potensi yang dimiliki organisasi, dan menghasilkan solusi yang baru. Pendapat lain yang dikemukakan Robbins (2003) bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu membawa dan menunjukkan perbedaan kinerja organisasi dari sebelum memimpin dan sesudah memimpin.

Untuk menjalankan organisasi bisnis terkini, mungkin dibutuhkan konsep dan teori diluar teori kepemimpinan arus utama seperti kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional dengan berbagai variasi dalam pengimplementasiannya. Tidak semua teori kepemimpinan yang kita kenal dan yakini selama ini sebagai yang paling sesuai dan efektif, masih relevan untuk menggerakkan aktivitas bisnis. Terungkapnya skandal-skandal bisnis yang mencerminkan kegagalan kepemimpinan dari perusahaan-perusahaan besar di dunia seperti Enron, WorldCom, Arthur Anderson, Tyco dan lain-lainnya seperti yang diungkapkan beberapa penulis (Griffin dan Ebert, 2006); (Loudon dan Loudon, 2007); (Caza, Barker, dan Cameron, 2004); (Brown dan Trevino, 2006); (Selvarajan dan Cloninger, 2009) merupakan tantangan di masa depan bagi organisasi bisnis.

Memasuki melinium baru, dunia bisnis dihadapkan dengan krisis kepemimpinan terutama untuk memenuhi kebutuhan kepemimpinan yang efektif, cakap, jujur dan memiliki integritas. Monroe (2009) menyatakan bahwa tantangan terbesar saat ini adalah kekosongan posisi kepemimpinan, dan kebutuhan nomor satu di seluruh dunia sekarang ini bukan uang, program-program sosial, atau bahkan pemerintahan yang baru, melainkan kepemimpinan yang berkualitas, bermoral, berdisiplin dan berpusat pada prinsip.

Salah satu model kepemimpinan yang menjadi perhatian dekade pertama abad 21 khusus dibidang organisasi dan manajemen adalah kepemimpinan spiritual. Pendapat beberapa ahli tentang kepemimpinan spiritual dapat dijadikan acuan dan patokan bahwa topik ini cukup mendapat perhatian dalam kajian akademik. Sesungguhnya, kepemimpinan spiritual tidak serta merta muncul tiba-tiba dalam ranah teori dan praktis, tetapi diawali dulu dengan wacana kemudian secara praktis diterapkan di tempat kerja dengan istilah *workplace spiritual* (Ohmann, 1970) dalam (Bouman, 2004).

Pendapat dari beberapa penulis tentang kemunculan spiritualitas dan kepemimpinan spiritual dalam ranah keilmuan dan kehidupan nyata di dunia kerja dikemukakan antara lain:

1. Chattopadhyay (2010) spiritual merupakan salah satu pembicaraan yang “*hottest*” dalam manajemen terutama dalam meningkatkan reputasi perusahaan dan keunggulan kompetitif.
2. Fry *et al.* (2009) menyatakan pada tahun 2005 spiritual leadership menjadi isu khusus yang dibahas pada jurnal *The Leadership Quarterly* sebagai sarana untuk mempercepat dan meningkatkan pembahasan Kepemimpinan Spiritual yang difokuskan pada spiritualitas di tempat kerja.

3. Mitroff (2001) dalam Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) *Academy of Management* telah mengakui spiritualitas tempat kerja sebagai bidang studi.
4. Dent, Higgins dan Wharff (2005) yang melakukan tinjauan ulang atas 87 artikel mendapati ada konsistensi yang jelas antara nilai-nilai dan praktek spiritual dengan kepemimpinan yang efektif.
5. Fry dan Matherly (2006) melihat kepemimpinan spiritual merupakan sebuah model untuk pengembangan dan transformasi organisasi, dan memiliki potensi untuk menuntun evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, di mana kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal.
6. Reave (2005) mengatakan bahwa nilai-nilai ideal spiritual seperti integritas, kejujuran, dan kerendahan hati, sudah lama dianggap berpengaruh atas keberhasilan kepemimpinan.

Pendekatan Kepemimpinan Spiritual di tempat kerja muncul pada akhir tahun 1990-an dan awal tahun 2000-an sebagai reaksi atas rendahnya keamanan kerja dan terjadi kehilangan pekerjaan dari karyawan, juga disebabkan oleh faktor-faktor lain (Darling dan Chalofsky, 2004). Karena itu, spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat sebagai suatu bentuk dan peluang untuk menumbuhkan kepribadian dan memberikan sumbangsih yang cukup bermakna bagi komunitas. Juga dapat dijadikan sebagai sarana belajar agar supaya lebih peduli dengan kondisi rekan sekerja, atasan, bawahan maupun pelanggan. Wujud dari spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat pada individu yang menjalankan hidup, tugas dan pekerjaannya di tempat kerja dengan nilai-nilai yang sepenuhnya diyakini. Bentuk lain dari implementasi spiritualitas di tempat kerja tercermin pada terwujudnya struktur organisasi yang mengakomodir

dan memberikan dukungan bagi pertumbuhan spiritual dari karyawan (Bouman, 2004).

Fry et al. (2009) dalam penelitian tentang isu-isu spiritualitas di tempat kerja yang berimplikasi bagi teori kepemimpinan, menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan tingkatan keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan landasan empiris yang kuat menyangkut pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen. Selanjutnya kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan yang diukur melalui dimensi kinerja seperti karakter, produktifitas, kompetensi dan kinerja itu sendiri. Memang untuk mencapai komitmen organisasional yang kuat dan kinerja yang baik, anggota organisasi harus merasa terpanggil dan kokoh kewargaannya di dalam organisasi atau dengan kata lain merasa memiliki organisasi.

Usman dan Danish (2010) berpendapat spiritualitas telah ditengarai sebagai indikator utama dalam meningkatkan dan memperkuat berbagai tingkat keberhasilan dan prestasi organisasi. Penelitian tersebut berupaya mengeksplorasi hubungan kepemimpinan spiritualitas yang terdiri dari aspek intrapersonal, aspek interpersonal, aspek suprapersonal dan aspek ideopraxis dengan komitmen organisasional dari manajer bank di Pakistan. Hasil penelitian menemukan ada korelasi yang kuat dan positif antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional. Demikian juga dengan aspek spiritualitas yang meliputi aspek intrapersonal, aspek interpersonal, aspek suprapersonal dan aspek ideopraxis mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan McCain, Tsai dan Bellino (2010) bertujuan untuk menguji variabel anteseden perilaku etis dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai variabel



independen terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan peneliti menunjukkan perilaku etis karyawan dipengaruhi secara positif oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif. Dengan kata lain, perilaku etis karyawan distimulus oleh faktor eksternal berupa diperlakukan secara adil oleh pimpinan. Pengaruh langsung keadilan distributif dan keadilan prosedural lebih kuat terhadap kepuasan kerja, dibandingkan dengan pengaruh perilaku etis terhadap kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi, secara bersama-sama keadilan distributif, keadilan prosedural dan perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks yang senada Arfah (2009) menyatakan etika kerja Islam berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Koonmee dan Virakul (2009) dalam penelitian terhadap manajer sumber daya manusia dan manajer pemasaran pasar modal di Thailand menyatakan bahwa: (1) etika institusional memiliki hubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional; (2) Bentuk implisit dari etika institusional lebih kuat pengaruhnya pada kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan serta komitmen organisasional dari pada bentuk yang eksplisit; (3) Bentuk implisit dari etika institusional berdampak positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional bagi manajer sumber daya manusia, tetapi tidak berpengaruh pada manajer pemasaran.

Riady (2007) dalam penelitiannya mengindikasikan kualitas kehidupan kerja yang dioperasionalkan melalui praktek kompensasi finansial, peluang untuk maju, lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan secara bersama memberikan kontribusi positif terhadap komitmen organisasional. Peningkatan komitmen karyawan pada bank BUMN dapat diupayakan melalui pengelolaan kualitas

kehidupan kerja yang lebih baik. Selanjutnya Koonmee dan Virakul (2009) mendapati kualitas kehidupan kerja mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Islam dan Siengthai (2009) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Sopiah (2005) yang melakukan penelitian pada karyawan bank umum pemerintah di Wilayah Jawa Timur menemukan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; (2) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Yiing dan Bin Ahmad (2009) menyatakan perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional, dan budaya organisasi memainkan peranan penting sebagai pemoderasi hubungan antara variabel ini. Komitmen organisasional secara signifikan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Hanya saja melalui dukungan budaya dapat memberikan pengaruh terhadap adanya hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010) menyatakan secara keseluruhan hasil pengukuran pada unit kerja yang diuji memiliki hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Kemudian, terdapat dukungan terbatas antara perilaku kewargaan organisasi dengan kepuasan kerja yang memberikan dampak juga pada kinerja.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang membahas hubungan kepemimpinan spiritual, perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan menemukan adanya kendala untuk mendapatkan hasil yang konsisten. Fry et al. (2009) menyatakan

respon yang diharapkan berada dibawah harapan karena organisasi di mana sampel diambil menerapkan birokrasi dan pengawasan yang ketat bagi anggota, sehingga walaupun ada temuan yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan, namun perlu dikembangkan lagi dengan melakukan penelitian pada obyek yang berbeda. Usman dan Danish (2010) berpendapat memang ada pengaruh positif antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional, namun masih terbatas pada level manajemen menengah. Karena itu, perlu dieksplorasi lagi untuk semua level manajemen agar supaya dapat mewakili organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang berkaitan dengan perilaku etis sebagaimana diungkapkan McCain, Tsai dan Bellino (2010) bahwa perilaku etis mempunyai hubungan dengan kepuasan karyawan tetapi dalam tingkatan yang rendah dibandingkan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian di masa yang akan datang harus melibatkan semua karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, serta perlu dievaluasi persepsi berbagai pemangku kepentingan tentang perilaku etis karyawan. Selanjutnya, Neubert et al. (2009) melihat efek positif yang luas dari kepemimpinan dan iklim etis bagi kepuasan kerja dan komitmen anggota organisasi, namun hasil penelitian ini relatif sempit fokusnya dalam memberikan kontribusi bagi kepemimpinan etis kaitannya dengan hasil moralitas. Kemudian, Koonmee dan Virakul (2009) menyatakan hubungan etika dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional hanya terbatas pada mengukur sikap, perlu mengembangkan hubungan etika dengan hasil organisasi dalam bentuk kinerja seperti growth, profitability, quality award, dan turnover rate.

Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasional yang dilakukan Riady (2007) terfokus hanya pada karyawan yang melakukan pekerjaan yang

spesifik yaitu bidang spesialis kredit bank BUMN (BRI, BNI dan BTN) di Jakarta. Karena itu, kesimpulan dalam penelitian ini belum dapat mewakili seluruh karyawan bank BUMN di Jakarta apalagi seluruh Indonesia. Menurut Islam dan Siengthai (2009) walaupun kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, tapi kebijakan pimpinan menjadi suatu keniscayaan karena merupakan kewajiban organisasi.

Menyangkut hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional secara empiris sudah banyak diteliti. Yiing dan Bin Ahmad (2009) menyarankan untuk mengeksplorasi perbedaan-perbedaan kelompok orang dengan latar belakang dan demografi yang bervariasi seperti jenis industri, etnis dan kewarganegaraan. Sedangkan Arocas dan Camps (2008) menyatakan walaupun kepuasan kerja memediasi komitmen organisasional, namun penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan lebih banyak bentuk pengukuran yang sesuai dengan praktek-praktek sumber daya manusia dan kebutuhan pada tingkat individu. Menurut Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010) hubungan bersifat kausalitas seharusnya lebih lengkap ditujukan pada level unit kerja, karena kurang akurat menguji hubungan antara kepuasan dan kinerja secara menyeluruh bagi semua karyawan.

Dari uraian yang terungkap sebelumnya secara singkat dapat dikemukakan hubungan empiris antara konsep yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Kepemimpinan spiritual memiliki hubungan dengan komitmen organisasional (Usman dan Danish, 2010), dan kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan (Fry et al., 2009). Etika memiliki hubungan dengan komitmen organisasional (Koonmee dan Virakul, 2009). Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasional (Neubert et al., 2009); (Yiing dan Bin Achmad, 2009); (West dan Bocamea, 2008). Komitmen organisa-

sional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan (Yiing dan Bin Achmad, 2009). Perilaku etis mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Valentine et al., 2010); (Arfah, 2009); (McCain, Tsai dan Bellino, 2010). Kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (Johnson et al., 2008); (Koonmee dan Virakul, 2009); (Islam dan Siengthai, 2009). Kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan (Gunlu et al., 2010); (Yiing dan Bin Achmad, 2009); (Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran, 2010); (Sopiah, 2005).

Penelitian ini cukup bermakna dalam pengembangan ilmu karena dapat memberikan kontribusi yang komprehensif terkait dengan kepemimpinan spiritual dengan perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada organisasi bisnis. Melalui penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam mengeksplorasi variabel kepemimpinan spiritual yang yang dikembangkan dari teori dan penelitian yang dilakukan Fry (2003) dan Usman dan Danish (2010). Sedangkan Perilaku etis didasarkan atas pendapat Trevino, Weaver dan Reynolds (2006); Koonmee dan Virakul, (2009); McCain, Tsai dan Bellino (2010).

Dalam penelitian ini dikembangkan empat hubungan variabel yang relatif baru yaitu:

1. Variabel kepemimpinan spiritual dengan variabel perilaku etis
2. Variabel kepemimpinan spiritual dengan kualitas kehidupan kerja
3. Variabel Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja
4. Variabel Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan.

Kebaruan penelitian ini tergambar pada hubungan dari variabel di atas, dengan melakukan penelitian kepada karyawan dari Bank Sulawesi Utara yang saat ini sedang berupaya membangun jaringan usaha melalui ekspansi ke luar Provinsi

Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo sebagai basis awal berdirinya institusi ini. Juga untuk melihat apakah “*tagline*” dari Bank Sulawesi Utara yang berbunyi “*Care Business, Care People*” dan terobosan kerjasama dengan tokoh agama dalam distribusi KUR (Kredit Usaha Rakyat) yang diklaim sebagai satu-satunya di Indonesia saat ini ([www.banksulut.co.id](http://www.banksulut.co.id), 2011), berdampak pada kinerja karyawan. Kerja sama dengan tokoh agama dalam aktifitas bisnis Bank Sulawesi Utara menurut peneliti merupakan perwujudan dari kepemimpinan spiritual di “*workplace*”.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh direktur Bank Sulawesi Utara bahwa perubahan telah dimulai sejak kuartal ketiga 2009 sebagai pondasi dasar kekuatan Bank Sulawesi Utara. Di mana perubahan yang dilakukan meliputi perubahan dalam struktur organisasi sesuai dengan permintaan pasar, perekrutan sumber daya manusia yang kompeten, pendidikan bagi karyawan lama dan baru, Infrastruktur akan terus ditingkatkan dan meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta ([www.banksulut.co.id](http://www.banksulut.co.id), 2011).

Berkaitan dengan pengembangan dan pemberdayaan karyawan dilakukan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar supaya lebih profesional melalui pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan laporan tahunan 2009, program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara internal maupun eksternal telah menyerap anggaran sebesar Rp 5,449,000,000. Upaya peningkatan kemampuan kerja serta profesional karyawan melalui pendidikan dan pelatihan paling tidak diwujudkan dengan hasil kerja berupa tercapainya pertumbuhan aset pada tahun 2010 sebesar Rp 4,36 triliun atau meningkat 23,8 persen dari Rp 3,33 tahun 2009. Sedangkan Laba bersih Bank Sulawesi Utara pada tahun 2010 tumbuh sekitar 115,47% menjadi Rp 89,72 miliar dari sebelumnya Rp 41,64 miliar pada 2009. Pertumbuhan aset dan laba tersebut tercapai karena kerja keras dari seluruh

karyawan dan Dewan Direksi Bank Sulawesi Utara ([www.banksulut.co.id](http://www.banksulut.co.id), 2011).

Kemajuan dan pertumbuhan bisnis Bank Pembangunan Daerah secara umum dan Bank Sulawesi Utara khususnya yang menggembirakan, terdapat juga sejumlah tantangan yang menghadang di masa yang akan datang. Tantangan yang dimaksud antara lain: 1) Menghadapi arus globalisasi industri perbankan; 2) Kebijakan Bank Indonesia meluncurkan inisiatif BPD *Regional Champion* (BRC); 3) Transformasi BPD menjadi bank yang tidak tergantung pada pasar empuk berupa *captive market* yang selama ini cukup memanjakan bank daerah. Untuk dapat melewati arus perubahan yang sangat masif, dibutuhkan pembenahan yang serius dari pengelola BPD. Masalah-masalah yang perlu dibenahi antara lain:

- 1) Permodalan, *leadership*, profesionalitas, dan kemampuan sumber daya manusia (Mohammad, 2010)
- 2) Biro Riset Infobank (2010) kemampuan sumber daya manusia di bawah rata-rata bankir swasta, karyawan yang bermental pegawai pemerintah daerah (Biro Riset Infobank, 2010)
- 3) Infrastruktur teknologi informasi, jaringan, pemasaran, dan komitmen (Sunarsip, 2011)
- 4) Penyimpangan berupa honor atau gratifikasi kepada pejabat pemerintah daerah yang dilakukan pengurus bank (Oka, 2010).

Selain permasalahan-permasalahan di atas, ada beberapa fakta yang dapat dijadikan alasan untuk melakukan penelitian pada PT Bank Sulawesi Utara seperti:

- 1) Kepemimpinan. Setiap kali ada pergantian direktur akan muncul berbagai isu yang cukup krusial. Tarik menarik menyangkut orang yang akan menjadi direktur apakah berasal dari internal atau eksternal Bank Sulawesi Utara. Pada pergantian direktur tahun 2007, direktur baru berasal

dari luar PT Bank Sulawesi Utara karena sebelumnya pernah menjadi manager bank Mandiri (Harian Komentor, 2007). Pada suksesi tahun 2009, Jantje Monalu dan Jan Mangindaan mengharapkan direktur yang baru berasal dari internal Bank Sulawesi Utara. Keduanya tentu berharap bisa lolos dalam *fit and proper test* sehingga satu diantaranya bisa menahkodai PT Bank Sulawesi Utara menggantikan Xaverius Mapandy yang mengundurkan diri beberapa waktu lalu. (Sulut News, 7 Oktober 2009). Kasus terakhir direktur pemasaran turun dari kursinya, dan sebelumnya direktur utama mundur dari jabatannya (Mohamad, 2010).

- 2) Dalam hubungan dengan tata kelola perusahaan ada temuan dari perwakilan BPK RI sebagai Auditorat utama Keuangan Negara VI yang berkedudukan di Manado tentang Laporan hasil pemeriksaan atas operasional PT Bank Sulawesi Utara Tahun buku 2006 dan Semester I tahun 2007 dengan Nomor: /lhp-tt/xix.mnd/ii/2007 menyatakan: “Tanpa mengurangi keberhasilan yang telah dicapai PT. Bank Sulawesi Utara, dari hasil pemeriksaan yang dilakukan ditemukan adanya kelemahan yang mengakibatkan masalah-masalah sebagai berikut : (1) Terdapat pemberian dua fasilitas kredit kepada debitur yang sama seluruhnya sebesar Rp 732,540,000; (2) Kantor Cabang Kotamobagu terlambat menyalurkan dividen Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow sebesar Rp 2,341,652,919; (3) Pemberian kredit pegawai berpenghasilan tetap (KPPT) dilakukan dengan tidak memperhatikan prinsip kehati-hatian; (4) Terdapat setoran potongan pajak sebesar Rp 6,632,267,392 yang mengendap pada PT Bank Sulawesi Utara belum disalurkan ke kas Negara; (5) Pengadaan barang dan jasa oleh divisi umum PT. Bank Sulawesi Utara tahun anggaran 2007 senilai Rp 661,438,956 tidak sesuai ketentuan; (6) Analisis biaya yang dikalkulasikan secara profesional tidak dilakukan dalam pelaksanaan



pengadaan barang dan jasa; (7) Terdapat SK direksi tentang pembangunan gedung kantor dengan anggaran sebesar Rp 8,000,000,000 yang tidak dilaksanakan. Atas kelemahan pengendalian intern, BPK-RI merekomendasi Direksi PT Bank Sulawesi Utara untuk melakukan review terhadap pengendalian intern yang masih lemah dan merealisasikan perbaikannya.

- 3) PT Bank Sulawesi Utara termasuk dua Bank Daerah yang tidak jelas penilaian menyangkut *Good Corporate Governance* dari BPK tahun 2008 sebagaimana kutipan dari ([Infobanknews.com](http://Infobanknews.com) Oktober, 2009) sebagai berikut: Adapun rincian predikat GCG dari 26 BPD berdasarkan nilai komposit *self assesstment* GCG mereka untuk 11 faktor penilaian per Desember 2008 sebagaiberikut: 3 BPD berpredikat sangat baik, 18 BPD berpredikat baik, dan 3 BPD berpredikat cukup baik. Sisanya, 2 BPD, predikatnya tidak jelas lantaran laporan pelaksanaan GCG-nya belum sepenuhnya sesuai dengan aturan main BI, khususnya tentang penghitungan nilai komposit *self assesstment* GCG. Kedua BPD tersebut adalah Bank Kalbar dan Bank Sulawesi Utara.

Selain hal-hal yang perlu dibenahi sebagaimana yang tertulis di atas, Bank Sulawesi Utara oleh Bank Indonesia dinilai sebagai salah satu Bank Daerah yang memiliki kinerja terbaik. Sejak beberapa tahun yang lalu mendapatkan *Info Bank Awards* dari tahun 2004 sampai 2009 (Laporan Tahunan, 2009). Untuk mengembangkan dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah pada tahun 2010 direncanakan Bank Sulawesi Utara akan menjadi Bank Devisa ([sulutnews.net](http://sulutnews.net), Desember, 2009).

Menyangkut kepemimpinan Bank Sulawesi Utara saat ini, sebagaimana terungkap saat wawancara direktur Bank Sulawesi Utara dengan *infobank* edisi Oktober 2010, nampak bahwa direktur utama memiliki filosofi kepemimpinan yang

mempunyai relevansi dengan kepemimpinan spiritual yang sesuai dengan teori dari Fry (2003) melalui ungkapan yang menyatakan bahwa perusahaan itu "*human being*" nya manusia. Fry mendasari kepemimpinan spiritual atas tiga pilar yaitu: 1) visi; 2) harapan/keyakinan; 3) cinta kasih altruistik. Direktur utama Bank Sulawesi Utara menjabarkan kepemimpinan spiritual melalui:

- 1) Visi, yaitu keinginan untuk melakukan ekspansi dan memajukan perusahaan dengan melakukan operasi di tempat lain atau di luar provinsi Sulawesi Utara setelah 48 tahun diam di tempat
- 2) Harapan/keyakinan, yaitu berpikir positif, walaupun yang bersangkutan menyadari ada persoalan, dalam istilahnya lompatan positif berupa keyakinan tanpa ada orang yang negatif semua di "*bikin*" positif, yang tadinya "*susah*" dia akan cari ke positif itu
- 3) Cinta kasih altruistik, kalau orang (karyawan) mau kehidupan yang lebih baik, kita jangan bilang, kamu bodoh, kamu loyo, jangan begitu, kita harus bimbing mereka (Wibawanti, 2010).

Kerja keras, inovasi, motivasi yang kuat, disiplin, dedikasi, terbuka untuk ide-ide baru, memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, jujur dan pelayanan yang ramah adalah kumpulan slogan yang sedang diperkenalkan oleh Kepemimpinan Bank Sulawesi Utara. Bahkan ditambah dengan nilai-nilai budaya Bank Sulawesi Utara sebagaimana yang diungkapkan oleh Komisaris Utama Drs. Robby J. Mamuya yang meliputi kepercayaan, integritas, pelayanan, kesempurnaan dan profesionalisme (Laporan Tahunan, 2009). Semua karakter ini dirangkum dalam sebuah kalimat singkat dari Direktur utama Jeffry Wurangian yaitu "*Care Business, Care People.*" Imbalan dari upaya pimpinan Bank Sulawesi Utara untuk menjalankan visi bisnis yang konsisten menyebabkan terus tumbuh dan berkembang kinerja

keuangan dan fisik dari tahun ke tahun (www.banksulut.co.id. 2011). Dalam menghadapi tantangan bisnis ke depan, pada awal tahun 2010 direktur utama PT Bank Sulawesi Utara mengungkapkan pernyataan kepada karyawan supaya jangan mengotori Bank Sulawesi Utara. “Air di sumur jangan dikotori oleh kita sendiri, karena air itu akhirnya akan kita minum juga, malah harus terus dijaga kebersihan air ini sebab akan memberi penghidupan yang lebih besar,” kata Direktur Utama Bank Sulawesi Utara, Jeffry Wurangian dihadapan ratusan karyawan Bank Sulawesi Utara beserta keluarga (manado.antaranews.com). Ungkapan ini memberikan gambaran terhadap harapan dan keinginan pimpinan bagi karyawan untuk berperilaku etis melalui perilaku kerja yang baik, bekerja sepenuh hati sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan mempererat tali persaudaraan dan terus berupaya berkarya mencapai hasil maksimal.

Beberapa alasan sehingga penelitian ini perlu dilakukan adalah:

1. Kepemimpinan menjadi isu krusial pada PT Bank Sulawesi Utara ketika terjadi suksesi direktur utama akan dilakukan, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan lebih khusus bagi karyawan yang sering terkooptasi oleh kepentingan sesaat ketika suksesi. Tetapi untuk saat ini, kepemimpinan Bank Sulawesi Utara yang direpresentasikan oleh direktur utama memiliki karakteristik yang relatif berbeda (Infobank, Okt., 2010) dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya melalui slogan *care business, care people* (Annual Report, 2010).
2. Aktifitas PT Bank Sulawesi Utara saat ini sedang giat-giatnya mengembangkan jaringan usaha dengan sasaran memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh nasabah serta nasabah potensial yang tersebar di kabupaten dan kota yang ada di provinsi Sulawesi Utara dan provinsi Gorontalo, bahkan

perlahan tapi pasti mengembangkan jaringan bisnis di kota-kota besar di Indonesia.

3. Lembaga-lembaga keuangan sebagai institusi yang dibangun atas dasar kepercayaan sedang diterpah dengan isu-isu praktek-praktek bisnis yang tidak beretika dari sumber daya manusia yang tidak berintegritas. Karena itu, PT Bank Sulawesi Utara perlu dipotret sumber daya manusianya dari sisi perilaku organisasi melalui variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini.
4. PT Bank Sulawesi Utara sebagai salah satu agen pembangunan di daerah harus senantiasa memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat melalui jasa layanan yang ada maupun aspek-aspek lainnya. Kompetisi yang ketat saat ini, mengharuskan Bank Sulawesi Utara untuk memberikan pelayanan prima dan berkualitas secara berkelanjutan.

## *Bagian 2*

# Model dan Metode Riset

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Model konseptual penelitian ini dibangun atas dasar referensi yang terdiri dari teori dan kajian empiris dari hasil penelitian terdahulu. Melalui pendalaman materi dari teori dan hasil penelitian, telah memberikan kontribusi bagi peneliti untuk menentukan variabel yang layak untuk dikaji dalam suatu penelitian. Hasil penelitian terdahulu menampilkan hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional dan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan dengan perilaku etis, juga komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk variabel kualitas kehidupan kerja, ada temuan dalam penelitian memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

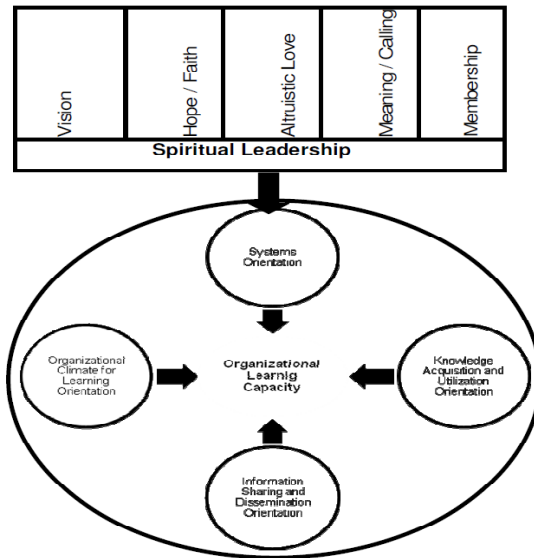
Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini menjadi pemandu dan pemberi arah bagi terlaksananya penelitian. Sebagaimana yang telah direncanakan, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari

variabel-variabel kepemimpinan spiritual, perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Beberapa peneliti membangun dan mengembangkan model penelitian yang didasarkan atas teori dan hasil penelitian terdahulu. Model-model yang dikembangkan peneliti sebelumnya menjadi dasar pengembangan model dalam peneliti ini. Beberapa model yang peneliti adopsi untuk penelitian ini tersaji pada bagian berikut ini.

Aydin dan Ceylan (2009) melakukan penelitian dengan topik *The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity*. Penelitian ini ingin mengetahui tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kapasitas belajar organisasi, dengan obyek penelitian karyawan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam usaha manufaktur metal di Turki. Penelitian ini menjangkau data dari sampel sebanyak 578 karyawan.

Kepemimpinan Spiritual diukur dengan lima dimensi yang meliputi visi, harapan atau keyakinan, cinta kasih altruistik, keterpanggilan dalam pekerjaan, keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan kapasitas belajar organisasi terdiri dari faktor-faktor orientasi sistem, iklim organisasi bagi orientasi pembelajaran, akuisisi pengetahuan dan orientasi penggunaan, serta berbagi informasi dan orientasi desiminasi. Hasil penelitian ini disimpulkan oleh peneliti bahwa Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kapasitas belajar organisasi. Model penelitian yang dijadikan dasar oleh Aydin dan Ceylan (2009) dalam meneliti terlihat pada gambar 1.



Gambar. 1 Model hubungan kepemimpinan spiritual dengan kapasitas belajar organisasional

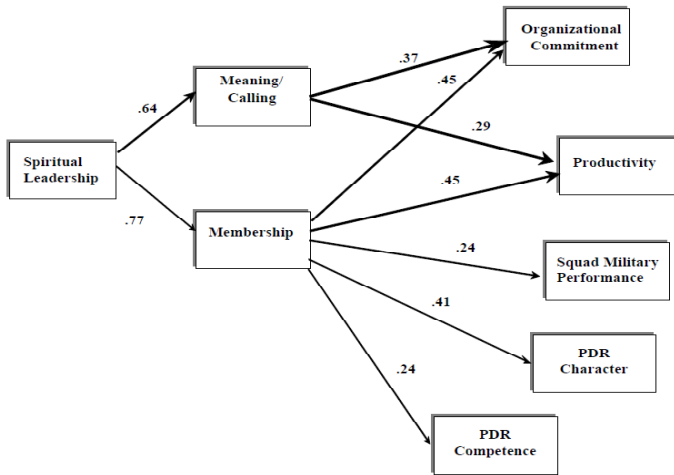
Sumber: Aydin and Ceylan (2009)

Keterbatasan penelitian ini terletak pada populasi penelitian yang terdiri dari karyawan yang bekerja hanya pada industri metal. Untuk penelitian selanjutnya perlu memasukkan karakteristik bisnis yang berbeda, jenis organisasi yang beragam, dan faktor-faktor kapasitas organisasi pembelajaran yang berbeda agar hasil penelitian dapat diperbandingkan. Hal ini perlu dilakukan supaya dapat memberikan kontribusi dan bukti lebih lanjut bahwa kepemimpinan spiritual berdampak pada organisasi.

Fry *et al.* (2009) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance*. Penelitian ini didasarkan atas isu-isu tentang spiritualitas di tempat kerja telah mendapatkan perhatian yang meningkat dalam bidang ilmu organisasi. Adanya spiritualitas di tempat kerja berimplikasi terhadap teori kepemimpinan. Penelitian yang terus dilakukan

dan adanya implementasi spiritualitas di tempat kerja membuat bidang ini bertumbuh dengan cepat dan menjadi perhatian peneliti sebagai obyek penelitian baru. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji dinamika hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan rasa keterpanggilan dan keanggotaan bagi keberhasilan organisasi militer. Dengan menggunakan model analisis *structural equation modeling* (SEM), hasilnya menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan beberapa unit atau tingkatan keberhasilan, didalamnya komitmen organisasional dan empat pengukuran kinerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan berkaitan dengan sampel yang berasal dari siswa militer yang memiliki jadwal yang sangat sibuk sepanjang tahun sehingga respon yang diharapkan berada di bawah harapan. Respon yang di bawah rata-rata berpotensi pada diperolehnya data dari sampel yang tidak sepenuhnya menggambarkan populasi. Selanjutnya, sampel dari organisasi militer biasanya mempunyai keterbatasan penggunaannya dibandingkan dengan sampel yang berasal dari non militer. Pada dasarnya, secara khusus unit militer barangkali cukup sensitif dengan aspek-aspek kepemimpinan spiritual. Oleh karena itu, peneliti melihat sisi *human spirit* sebagai faktor kritis di dalam peperangan, dan studi ini niscaya akan dibutuhkan apabila berada dalam situasi dan kondisi yang ekstrim. Model dan hasil penelitian dari Fry *et al.* (2009) dapat dilihat pada gambar 2.





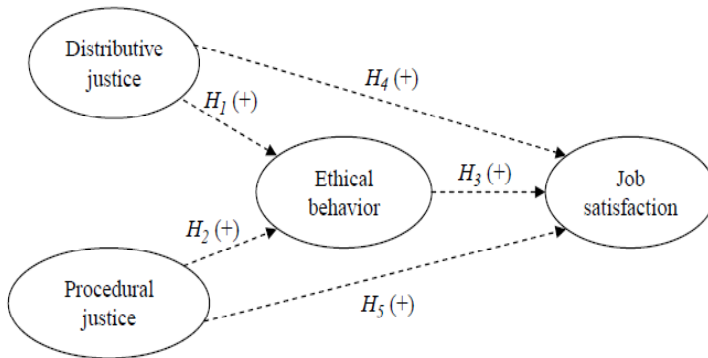
Gambar. 2 Dampak Kepemimpinan Spiritual pada Unit Kinerja

Sumber: Fry et al. (2009)

McCain, Tsai dan Bellino (2010) telah melakukan penelitian dengan judul *Organizational Justice, Employees Ethical Behavior, and Job Satisfaction in the Casino Industry*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel anteseden perilaku etis dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja karyawan industri kasino. Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu manajemen kasino untuk meningkatkan perilaku etis karyawan bagi kepentingan *stakeholders* industri kasino. Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai 37 karyawan kasino yang bekerja di *frontline* dan *table games departments*. Untuk menguji model penelitian yang diusulkan peneliti, digunakan alat analisis faktor dan analisis jalur.

Hasil analisis menunjukkan perilaku etis karyawan dipengaruhi secara positif oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan distributif dan keadilan prosedural lebih kuat pengaruhnya dibandingkan dengan perilaku etis terhadap

kepuasan kerja karyawan. Tetapi, secara bersama-sama keadilan distributif, keadilan prosedural dan perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kasino. Model penelitian yang dirancang peneliti dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3 Model Hubungan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Perilaku Etis terhadap Kepuasan Kerja

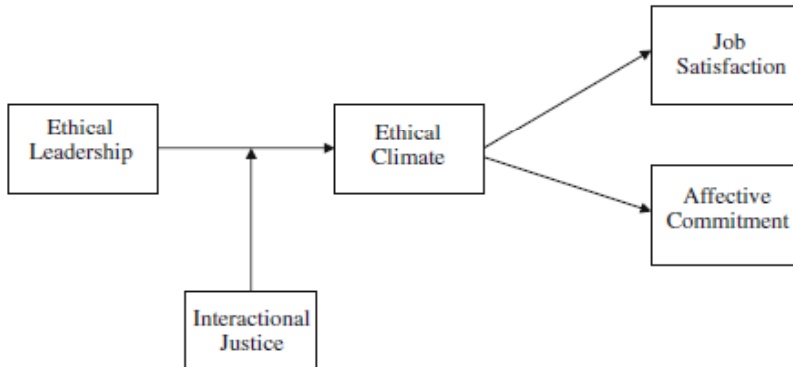
Sumber: McCain, Tsai dan Bellino (2010)

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada perilaku etis dan keadilan organisasi tidak dapat dikontrol secara sosial dan keinginan responden untuk melaporkan perilaku etis mereka sendiri merupakan informasi yang sensitif. Data dalam penelitian ini diperoleh hanya pada satu industri kasino dan ditambah dengan informasi atas dasar pengalaman penulis berkomunikasi dengan karyawan kasino, sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh industri kasino. Demikian juga, data yang dikumpulkan hanya berasal dari karyawan yang ada di *frontline*, karena itu penelitian di masa yang akan datang harus melibatkan semua karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Karena perilaku etis karyawan kasino dapat mempengaruhi pelanggan, perlu juga dievaluasi

persepsi berbagai pemangku kepentingan tentang perilaku etis karyawan.

Neubert *et al.* (2009) melakukan penelitian yang berjudul *The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari pengikut. Peneliti ingin mengetahui potensi manajer sebagai agen kebajikan di dalam organisasi, khususnya perilaku kepemimpinan etis dari manajer dapat mempengaruhi iklim etika, sehingga berdampak positif pada bertumbuhnya kepuasan kerja dan komitmen anggota organisasi. Hasil penelitian ini menemukan indikasi kepemimpinan etis mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif dari pengikut. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif dimoderasi oleh persepsi pada iklim etika.

Walaupun penelitian ini mencakup beragam pekerjaan dan organisasi dengan sampel yang memiliki keberagaman latar belakang demografi, namun tidak memberikan jaminan bahwa model yang diusulkan akan terus digunakan dan dapat digeneralisasikan pada budaya-budaya yang berbeda. Walaupun variabel yang digunakan untuk menunjukkan efek positif yang luas bagi kepemimpinan dan iklim etis, namun yang digunakan hanya beberapa variabel dalam penelitian ini. Karena itu, hasil penelitian ini relatif sempit fokusnya dalam memberikan kontribusi bagi kepemimpinan etis kaitannya dengan hasil moralitas. Kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar .4 Model hubungan Kepemimpinan Etis dengan Iklim Etika, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif

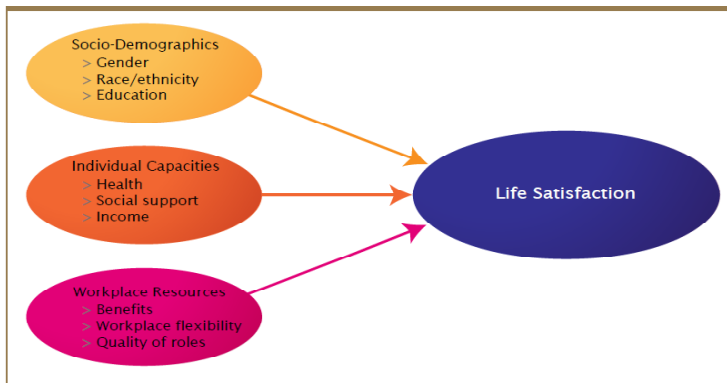
Sumber: Neubert et al. (2009)

Johnson et al. (2008) yang melakukan penelitian dengan judul *Quality of Employment and Life Satisfaction: A Relationship that Matters for Older Workers*. Studi terkini menyatakan bahwa karyawan secara khusus ingin mempunyai suatu pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan prioritas serta preferensinya. Keinginan karyawan ini diyakini akan memberikan kontribusi bagi kualitas kepuasan hidup karyawan. Kepuasan hidup memiliki kaitan dengan perilaku kerja karyawan dan kinerja karyawan. Karena itu, kepuasan hidup merupakan suatu topik yang menjadi perhatian dari organisasi dan organisasi berusaha untuk menjadikan pilihan karyawan. Peneliti menggunakan data tahun 2002 dari *National Study of the Changing Workforce, wage and salaried workers*. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjelaskan kepuasan hidup dari karyawan senior. Ada 681 orang yang berusia di atas 50 tahun yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Hasil penelitian memberikan harapan bahwa faktor demografi, kesehatan, dukungan sosial dan keuangan memainkan peran yang kuat dalam meningkatkan kepuasan hidup

karyawan senior. Kemudian, hal penting bagi karyawan adalah memiliki karakteristik individu dan kapasitas sebagai cara mencapai tingkat yang tinggi dari sumber daya di tempat kerja. Bentuk pilihan seperti fleksibilitas kerja lebih disukai untuk mencapai kepuasan hidup bagi karyawan senior. Hubungan antara kepuasan hidup dan perilaku kerja positif dapat diadopsi melalui pelaksanaan kerja dengan pilihan fleksibilitas kerja yang memberikan keuntungan bagi organisasi dan pekerja senior.

Keterbatasan dalam penelitian ini terjadi karena hanya mengukur kepuasan hidup karyawan yang sudah berusia relatif tua yaitu rata-rata 55 tahun, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mewakili kepuasan hidup dari seluruh komunitas pekerja, terutama yang masih berusia muda. Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar. 5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

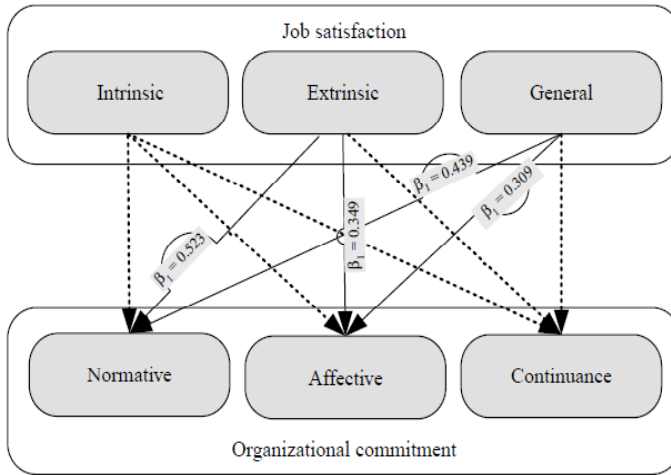
*Sumber: Johnson et al. (2008)*

Gunlu *et al.* (2010) melakukan penelitian dengan topik *Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey*. Tujuan penelitian ini mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari manajer hotel berskala besar di Turki. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 123

manajer yang terdiri dari 48 manajer yang bekerja pada hotel bintang empat dan 75 manajer hotel bintang lima. Kepuasan Kerja mencakup kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara umum. Sedangkan komitmen organisasional mencakup komitmen normatif, komitmen afektif dan komitmen *continuance*.

Hasil penelitian mengindikasikan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara umum mempunyai pengaruh signifikan dengan komitmen normatif dan komitmen afektif. Sedangkan dimensi kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen *continuance*. Karakteristik dari sampel seperti usia, pendidikan, tingkat penghasilan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ekstrinsik, di mana tingkat pendapatan mempengaruhi secara langsung komitmen afektif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sampel penelitian yang terbatas hanya kepada manajer hotel berskala besar pada salah satu daerah di Turki, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mewakili karyawan hotel dan industri pariwisata yang ada di negara ini. Sebaiknya penelitian di waktu yang akan datang dapat meneropong kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari manajer dengan membandingkan jenis pariwisata yang berbeda-beda. Model penelitian yang digunakan oleh peneliti nampak terlihat pada gambar 6.



Gambar. 6 Model Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Manajer Hotel di Turki

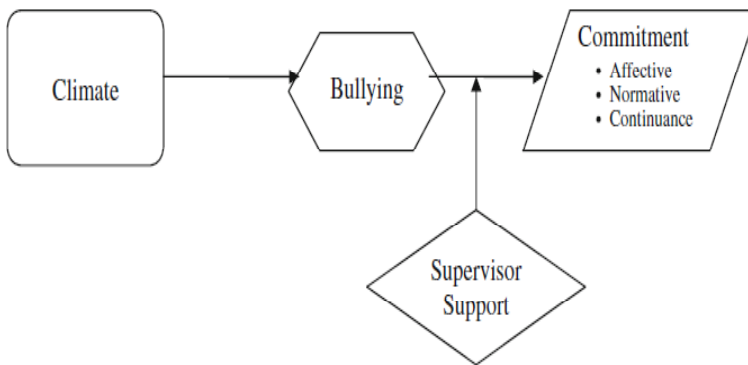
Sumber: Gunlu et al. (2010)

Bulutlar and Oz (2009) melakukan penelitian yang dengan judul *The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace*. Penelitian ini melihat berbagai variasi hubungan antara tipe-tipe iklim etika dengan komitmen organisasional, juga hubungan dengan konsep *bullying*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keberadaan penelitian yang berkaitan dengan perilaku pembangkangan. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi perilaku bandel atau membangkang dalam hubungan dengan tipe-tipe iklim etika dengan komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan perilaku membangkang ketika bekerja mempunyai hubungan dengan lingkungan etika dan komitmen organisasional. Iklim etika memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. Dimensi iklim etis diperlukan organisasi sebagai strategi parsial untuk mengurangi perilaku membangkang dan meningkatkan komitmen

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

organisasional. Kelemahan penelitian ini hanya mengukur persepsi, tidak mengukur perilaku yang sesungguhnya. Selanjutnya, studi ini subjeknya hanya satu pihak yaitu hanya dari jawaban karyawan. Sebaiknya penelitian selanjutnya menggunakan metode pengumpulan data yang beragam dan dengan subyek yang beragam pula. Model penelitian yang dikonsepsikan oleh Bulutlar dan Oz dapat dilihat pada gambar 7.

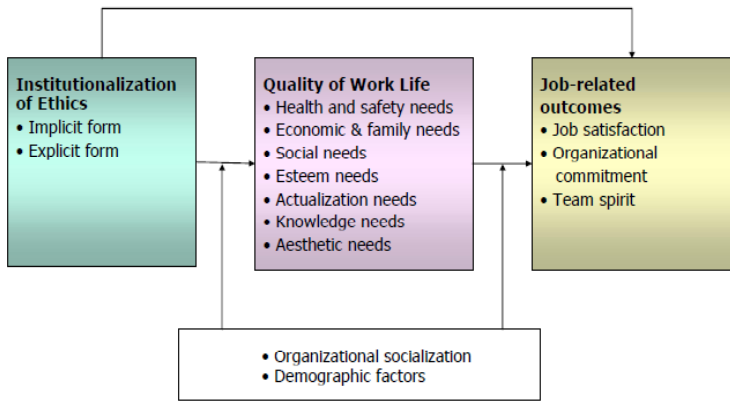


Gambar. 7 Model Hubungan Iklim Etika dengan Komitmen Organisasional yang di Mediasi oleh *Bullying*

Sumber: Bulutlar and Oz (2009)

Koonmee dan Virakul (2009) melakukan penelitian dengan judul *Ethics, Quality of Work life, and Employee job-related outcomes: A survey of HR and Marketing Managers in Thai Businesses*. Penelitian ini berupaya mengetahui hubungan antara etika institusi, kualitas kehidupan kerja dan hasil pekerjaan karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner melalui surat elektronik kepada manajer sumber daya manusia dan manajer pemasaran yang berjumlah sebanyak 514 orang. Mereka bekerja pada perusahaan yang terdaftar di *Stock Exchange of Thailand (SET)*. Model penelitian seperti terlihat pada gambar 8.





Gambar. 8 Model Penelitian Etika Institusional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Hasil Kerja Karyawan

Sumber: Koonmee dan Virakul (2009)

Hasil penelitian memberikan indikasi bahwa 1) etika institusional memiliki hubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja dan hasil kerja karyawan; 2) Bentuk implisit dari etika institusional lebih kuat pengaruhnya pada kualitas kehidupan kerja dan hasil kerja karyawan daripada bentuk yang eksplisit; 3) Bentuk implisit dari etika institusional berdampak positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional bagi manajer sumber daya manusia, tetapi tidak berpengaruh pada manajer pemasaran.

Hasil penelitian ini menjelaskan pentingnya etika institusional bagi organisasi bisnis. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Perlu lebih banyak meneliti kelompok-kelompok profesional yang berbeda supaya dapat menghasilkan kesimpulan yang dapat berlaku umum; 2) Banyak penelitian menggunakan data tunggal, sebaiknya menggunakan data yang beragam melalui *cross sectional data*; 3) Hasil pengujian dalam penelitian ini hanya mengukur sikap, sebaiknya penelitian yang akan datang mengembangkan hubungan pekerjaan dengan hasil

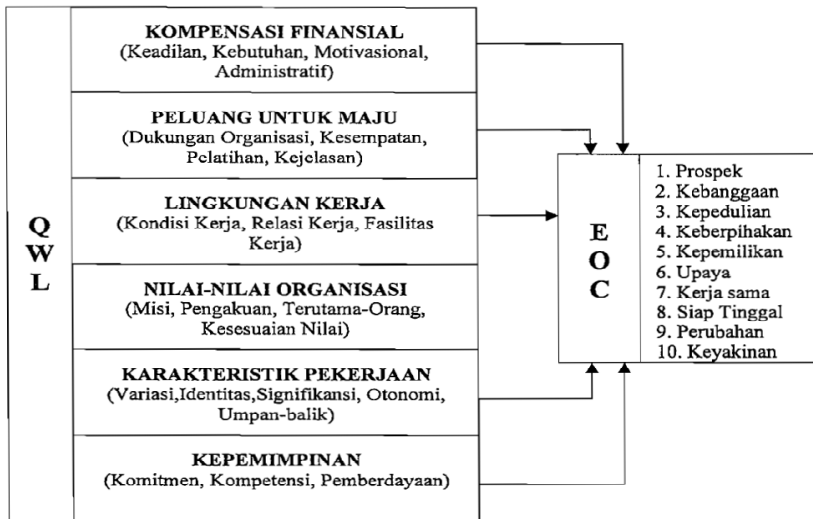
organisasi lainnya seperti *growth, profitability, quality award, dan turnover rate*.

Riady (2007) yang melakukan penelitian dengan judul peranan kualitas kehidupan kerja dalam membangun komitmen keorganisasian, studi empirik pada bank milik negara di Jakarta. Penelitian ini didasarkan atas pemikiran bahwa perspektif humanistik dan organisasi pembelajar menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang paling diandalkan untuk menciptakan nilai keunggulan bersaing organisasi melalui keunggulan dalam efisiensi, mutu, inovasi dan pelayanan konsumen.

Komitmen organisasional salah satu isu kritis bagi pengelola perusahaan, dan perlu dicermati oleh Bank BUMN sebagai perusahaan jasa yang sangat mengandalkan karyawan dalam menciptakan nilai kualitas layanan. Kemudian, ada indikasi menyangkut praktek-praktek sumber daya manusia yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja di bank BUMN masih menuai banyak keluhan dari karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori-terapan dengan metode hipotesis deduktif untuk menjelaskan sifat hubungan kausal. Kualitas kehidupan kerja yang dioperasionalkan melalui praktek kompensasi finansial, peluang untuk maju, lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan.

Hasil penelitian mengindikasikan kualitas kehidupan kerja secara bersama memberikan kontribusi positif terhadap komitmen organisasional. Di mana peningkatan komitmen karyawan pada bank BUMN dapat diupayakan melalui pengelolaan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Keterbatasan dalam penelitian ini terdapat pada sampel yang hanya difokuskan pada karyawan yang bekerja pada bidang spesialis kredit di kantor-kantor cabang Bank BUMN (BRI, BNI dan BTN) di Jakarta. Pada saat

penelitian, karyawan Bank Mandiri belum bersedia untuk menjadi sampel sehingga kesimpulan dalam penelitian ini belum dapat mewakili seluruh karyawan Bank BUMN di Jakarta, apalagi seluruh Indonesia karena tidak melibatkan karyawan Bank BUMN di kota-kota lain di Indonesia. Model penelitian yang dikembangkan oleh peneliti dapat dilihat pada gambar 9.



Gambar. 9 Model penelitian Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasional Karyawan

Sumber: Riady (2007)

Yiing dan Bin Ahmad (2009) melakukan penelitian yang berjudul *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel moderat yaitu budaya organisasi dalam hubungannya dengan perilaku kepemimpinan, komitmen organisasional, dan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Data dikumpulkan dari

238 mahasiswa MBA yang bekerja paruh waktu. Alat yang digunakan untuk menganalisis data adalah statistik deskriptif, analisis faktor, analisis reliabilitas, korelasi Pearson dan regresi multi hirarki.

Secara umum, perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional, dan budaya organisasi memainkan peranan penting sebagai pemoderasi hubungan ini. Komitmen organisasional secara signifikan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Hanya melalui dukungan budaya organisasi ada hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Model penelitian yang dikembangkan dan diuji oleh Yiing dan Bin Ahmad nampak pada gambar 10.



Gambar.10 Kerangka Kerja teori Budaya Organisasi. Perilaku Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

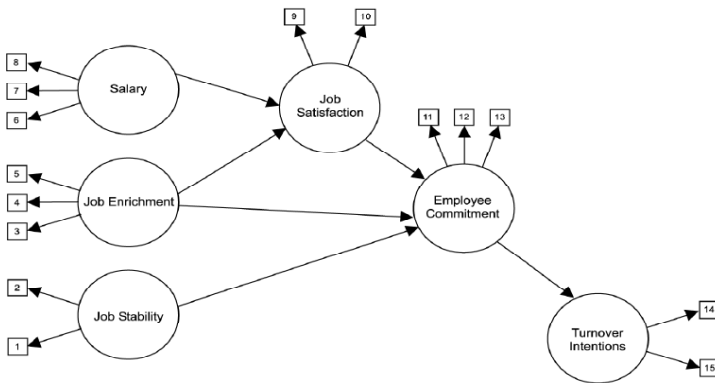
Sumber: Yiing dan Bin Ahmad (2009)

Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini terletak pada metode penarikan sampel yang menggunakan *convenience sampling*, sehingga secara umum tidak dapat mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini para eksekutif muda yang bekerja di Klang Valley yang baru bekerja tiga tahun di perusahaan atau sektor swasta. Penelitian yang akan datang sebaiknya mengambil populasi dari manajer-manajer yang berpengalaman dan pemimpin-pemimpin yang mempunyai wawasan yang baik di perusahaan. Juga mengeksplorasi perbedaan- perbedaan jawaban dengan menginvestigasi kelompok orang dengan latar belakang dan demografi yang bervariasi seperti jenis industri, etnis dan negara.

Arocas dan Camps (2008) melakukan penelitian yang berjudul *A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions*. Tujuan penelitian mereka adalah untuk mengklarifikasi hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan retensi dari staf melalui seleksi tiga kinerja tinggi dalam praktek kerja (*precursors*) dan satu variabel keinginan untuk keluar (*turnover intention*), dan mencoba menunjukkan peran variabel mediator kepuasan kerja dan komitmen karyawan serta hubungannya.

Penelitian ini menetapkan sampel sebanyak 198 karyawan dengan menggunakan alat analisis *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan strategi penggajian dan strategi pengayaan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Strategi pengayaan pekerjaan dan strategi stabilitas pekerjaan mempunyai hubungan positif dengan komitmen karyawan. Komitmen karyawan mempunyai hubungan negatif dengan intensitas perputaran karyawan. Hubungan antara kepuasan kerja dan intensitas perputaran karyawan memediasi komitmen karyawan.

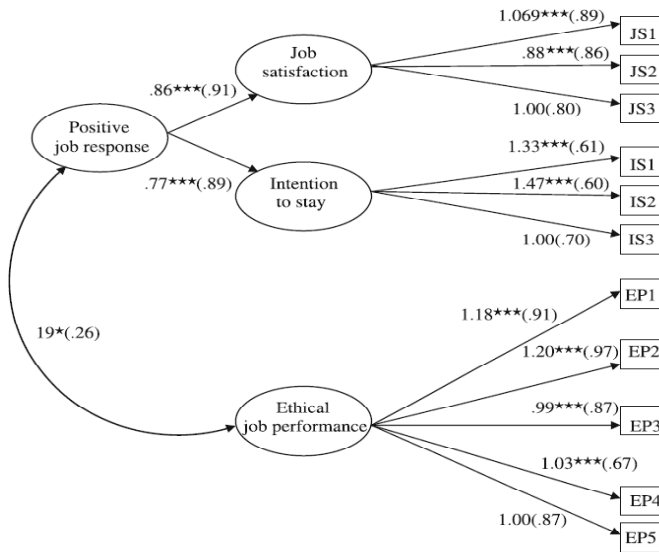
Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan instrumen penelitian dengan *self-report questionnaires* untuk mengumpulkan data pada semua pengukuran. Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan lebih banyak bentuk pengukuran yang sesuai dengan praktek-praktek sumber daya manusia dan kebutuhan pada tingkat individu. Model penelitian ini terlihat seperti pada gambar 11.



Gambar. 11 Model Hubungan Praktek Kerja Berkinerja Tinggi dan Intensitas Perputaran Karyawan

Sumber: Arocas and Camps (2008)

Valentine *et al.* (2010) melakukan penelitian dengan judul *Positive job response and ethical job performance*. Dalam artikel ini penulis menyatakan bahwa walaupun sudah banyak studi yang terkait dengan sikap-sikap terhadap pekerjaan dan perhatian pada aspek-aspek peran dan peran tambahan dari kinerja karyawan, tetapi masih relatif sedikit perhatian yang terkait dengan perilaku etis atau perilaku tidak etis dalam konteks pekerjaan. Model penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan Valentine *et al.* (2010) dapat dilihat pada gambar 12.



Gambar.12 Model Hubungan Positive Job Respons, Job Satisfaction, Intention to Stay dan Ethical Job performance

Sumber: Valentine et al. (2010)

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kemungkinan hubungan antara respon positif atas pekerjaan (kepuasan kerja dan keinginan untuk tinggal) dengan perilaku etis. Dalam penelitian ini melibatkan 92 orang manajer dan karyawan (secara berpasangan) dari pimpinan regional perusahaan jasa keuangan yang besar dan perusahaan perbankan (*white-collar workers in the financial industry*) untuk menjawab kuesioner penelitian ini. Karyawan memberikan informasi tentang sikap dan perhatian mereka atas pekerjaan dan manajer menilai kinerja etika atau tidak beretika dari karyawan.

Hasil penelitian mengindikasikan tanggapan yang positif dari karyawan, juga dikaitkan dengan penilaian dari supervisor atas kinerja etika karyawan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa dalam mengelola perilaku etis karyawan perlu lagi dieksplorasi. Kelemahan dalam penelitian

ini terlihat pada desain yang ada kemungkinan tidak dapat memenuhi kebutuhan studi selanjutnya. Kemudian, persepsi orang lain tentang perilaku etis atau perilaku tidak etis ukuran pengaruh pengamatannya relatif kecil. Jadi, untuk penelitian yang akan datang penggunaan penilaian perilaku etis melalui orang lain konstruksinya memerlukan penjabaran lagi.

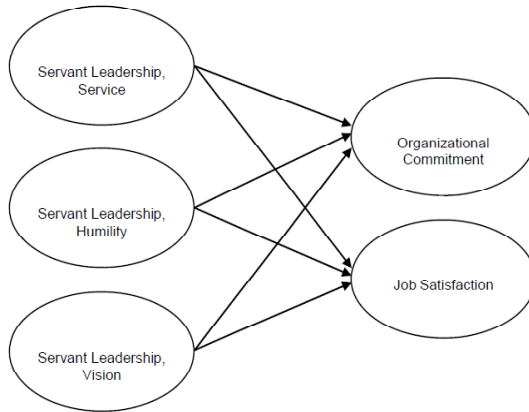
West dan Bocarnea (2008) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership and organizational outcomes: relationships in united states and filipino higher educational settings*. Penelitian ini berangkat dari pandangan bahwa sudah banyak studi yang menguji dampak perilaku kepemimpinan pada komitmen organisasional, akan tetapi masih jarang yang meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan pelayanan dengan hasil-hasil organisasi. Lebih dari itu, telah ditelusuri secara hati-hati dan seksama hampir tidak ditemukan penelitian yang membahas tentang hubungan kepemimpinan pelayanan dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja dari negara-negara lain selain di Amerika Serikat. Kekosongan penelitian berkaitan dengan hal ini, menjadi persoalan bagi banyak perusahaan saat ini untuk melakukan aktivitas bisnis secara global. Studi ini diharapkan akan cukup membantu mengisi kesenjangan dalam memahami kerangka kerja hubungan antara kepemimpinan pelayanan dengan hasil-hasil organisatoris di mana termasuk didalamnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja, khususnya perbedaan-perbedaan budaya antara Filipina dengan Amerika Serikat dalam pengelolaan pendidikan tinggi.

Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *post-positivistic*, dan bukan merupakan pengujian eksperimental tetapi menganalisis perilaku yang terjadi di dalam organisasi. Peneliti membandingkan kecenderungan perilaku terpusat dari dua negara. Kemudian, menyelidiki kemampuan kepemimpinan pelayanan membentuk dan mengestimasi hasil



dari komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Metode ini mendukung masing-masing variabel berdasar pada teori-teori sebelumnya yang relatif belum banyak diuji.

Hasil penelitian ini diharapkan akan berfungsi untuk memperluas dasar dari pengetahuan, terutama mengenai kepemimpinan pelayan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dalam konteks antar budaya. Sampel diambil sebanyak 43 orang staf dari Regent University Virginia, dan 37 orang dari West Negros College in Bacolod Filipina. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan tehnik *convenience sample*, kemudian melakukan pengumpulan data selama tiga minggu kepada responden. Hasil penelitian mengindikasikan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pelayanan dengan komitmen organisasional dan kepemimpinan pelayanan dengan kepuasan kerja. Tiga variabel dari kepemimpinan pelayan yaitu kepemimpinan pelayanan (SL) melayani, kepemimpinan pelayanan (SL) kerendahan hati, kepemimpinan pelayanan (SL) visi mempunyai hubungan yang signifikan pada taraf kepercayaan yang berbeda-beda dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Tetapi, secara bersama-sama kepemimpinan pelayanan memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Secara skematis model penelitian ini seperti terlihat pada gambar 13.



Gambar.13 Model Hubungan Kepemimpinan Pelayanan dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

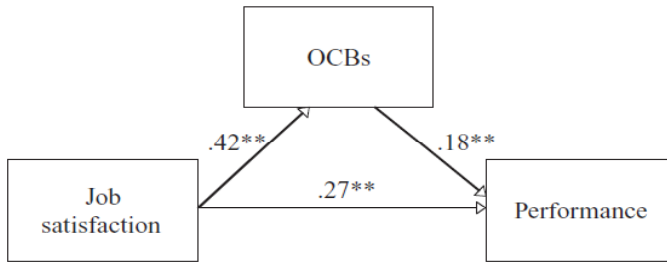
Sumber: West dan Bocârnea (2008)

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ukuran sampel yang kecil, sehingga kurang optimal hasilnya ketika menggunakan analisis faktor. Kemudian, hasil studi ini cukup spesifik karena terbatas pada perguruan tinggi yang berada di kota kecil yang dikelola oleh institusi keagamaan. Selanjutnya, studi ini relatif kurang lengkap untuk digeneralisasi bagi organisasi lain karena penelitian ini hanya menyoroti keunikan dua budaya yakni Amerika Serikat dan Filipina.

Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010) melakukan penelitian yang berjudul *Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations*. Penelitian ini menawarkan pengembangan teoritis tentang struktur dan fungsi kepuasan kerja dengan metode meta analisis kolektif untuk menguji hubungan kepuasan kerja dan kinerja yang dikembangkan di tingkat unit kerja. Secara keseluruhan hasil pengukuran pada unit kerja yang diuji oleh peneliti menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja signifikan. Secara spesifik, hubungan yang signifikan

terdapat antara kepuasan kerja pada tingkat unit kerja dan termasuk produktivitas, kepuasan pelanggan, pengunduran diri, dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dimoderasi oleh kekuatan unit konsensus, kriteria kinerja, jenis industri dan sampel yang berbasis Amerika Serikat. Walaupun faktor-faktor pemoderasi sudah diketahui tetapi kepuasan kolektif yang positif dapat memprediksi kinerja pada semua tingkatan. Sebagai tambahan, hasil menunjukkan bahwa tingkat unit OCB memiliki hubungan yang sedang dengan tingkat unit kinerja. Hanya ada dukungan terbatas yang ditemukan bahwa OCB sebagai jalur di mana kepuasan kerja berdampak pada kinerja. Melalui penelitian ini, temuan yang diperoleh dapat menyediakan arah yang lebih jelas untuk penelitian di kemudian hari menyangkut topik ini.

Keterbatasan yang dapat ditemukan dalam penelitian ini adalah issue-issue hubungan kausalitas seharusnya lebih lengkap ditujukan pada level unit kerja, karena ada kelemahan menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja secara menyeluruh bagi semua karyawan. Penelitian multilevel merupakan hal hakiki ilmuwan dan praktisi saat ini dengan sejumlah persoalan tidak hanya untuk level individu, khususnya pengujian pada level yang tinggi dengan konstruk hubungan, dan lebih banyak pengembangan teori dan penelitian empiris adalah kebutuhan untuk menjawab pertanyaan penting dalam domain ini. Gambar 14 merupakan model dan hasil temuan yang diteliti oleh Whitman, Van Rooy and Viswesvaran.

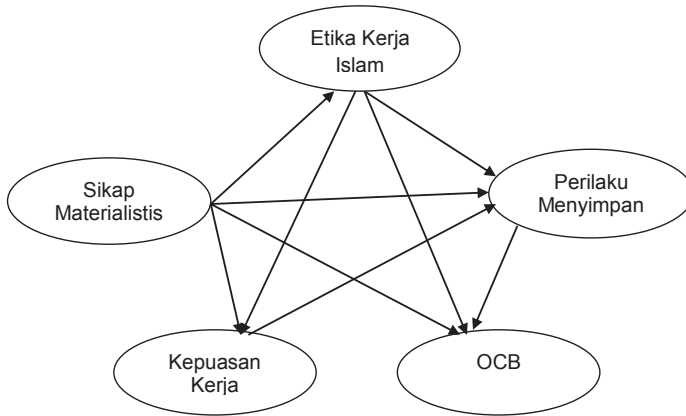


Gambar.14 Model Hasil Meta Analisis Jalur Hubungan Tingkat Unit Kepuasan Kerja dan Tingkat Unit OCB pada Tingkat Unit Kinerja

Sumber: Whitman, Van Rooy and Viswesvaran (2010)

Arfah (2009) telah melakukan penelitian dengan topik pengaruh Sikap Materialistis terhadap Etika Kerja Islam, Kepuasan Kerja, Perilaku Menyimpang dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini dilakukan pada enam lembaga *Baitul Maal wat Tamwil (BMT)* yang memiliki 33 kantor cabang/pelayanan di provinsi Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan serta menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Adapun hasil penelitian ini mengindikasikan sikap materialistis memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang dan OCB. Demikian juga dengan etika kerja Islam berpengaruh secara signifikan dengan kepuasan kerja dan OCB. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap perilaku menyimpang maupun OCB, serta perilaku menyimpang berpengaruh pada OCB. Sedangkan sikap materialistis berpengaruh tidak signifikan terhadap etika kerja Islam dan kepuasan kerja. Demikian juga etika kerja Islam berpengaruh tidak signifikan pada penyimpangan perilaku. Model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 15.



Gambar.15 Model hubungan Sikap Materialistis terhadap Etika kerja Islam, Kepuasan Kerja, Perilaku Menyimpang dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Sumber: Arfah (2009)

Kelemahan penelitian ini adalah responden terbatas pada satu daerah saja, karena itu perlu memperluas responden pada daerah lain dengan karakteristik yang berbeda. Kemudian, penelitian ini belum membahas hubungan sikap materialistis, kepuasan kerja dan OCB dengan karakteristik responden, budaya organisasi yang dikembangkan Hofstede, profil uang seperti orang yang hemat, boros, apatis, dan cuek dengan uang.

Dari uraian dan gambar model hubungan yang dikembangkan oleh beberapa peneliti pada bagian terdahulu tulisan ini, dengan menelusuri penelitian-penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan beberapa variabel yang diteliti dalam penelitian ini, maka penulis telah memetakan perbedaan dan persamaan dari variabel-variabel tersebut. Secara ringkas pemetaan yang peneliti lakukan dapat dilihat pada tabel 1.

# Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Tabel 1 Perbedaan dan Persamaan Variabel Penelitian

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian					
		KS	PE	KKK	KK	KO	KK
1.	Neubert <i>et al.</i> (2009)	X	X	X	√	√	X
2.	Johnson <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	√	X	√
3.	Gunlu <i>et al.</i> (2010)	X	X	X	√	√	X
4.	Bulutlar and Oz (2009)	X	√	X	X	√	X
5.	Fry <i>et al.</i> (2009)	√	X	X	X	√	√
6.	Koonmee dan Virakul (2009)	X	√	√	√	√	X
7.	Yiing and Bin Ahmad (2009)	X	X	X	√	√	√
8.	Arocas dan Camps (2008)	X	X	X	√	√	X
9.	Valentine <i>et al.</i> (2010)	X	√	X	√	X	X
10.	West and Bocarnea (2008)	X	X	X	√	√	X
11.	Whitman, Van Rooy and Viswesvaran (2010)	X	X	X	√	X	√
12.	Meyer <i>et al.</i> (1989)	X	X	X	√	√	√
13.	Al-Ahmadi (2009)	X	X	X	√	√	√
14.	Suliman (2007)	X	X	X	√	X	√
15.	Riady (2007)	X	X	√	X	√	X
16.	Islam dan Siengthai (2009)	X	X	√	√	X	√
17.	Oemar (2006)	X	X	X	X	X	√
18.	Sopiah (2005)	X	X	X	√	√	√
19.	Usman dan Danish (2010)	√	X	X	X	√	X
20.	Zeffane <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	√	X	√
21.	Gu and Siu (2009)	X	X	X	√	X	√
22.	Steyrer <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	X	√	√
23.	Arfah (2009)	X	√	X	√	X	X
24.	McCain, Tsai dan Bellino (2010)	X	√	X	√	X	X
25.	Penelitian ini	√	√	√	√	√	√

Keterangan: ( √ ) Variabel diteliti, ( X ) Variabel tidak diteliti, (KS) Kepemimpinan Spiritual, (PE) Perilaku Etis, (KKK) Kualitas Kehidupan Kerja, (KK) Kepuasan Kerja, (KO) Komitmen Organisasional, (KK) Kinerja Karyawan

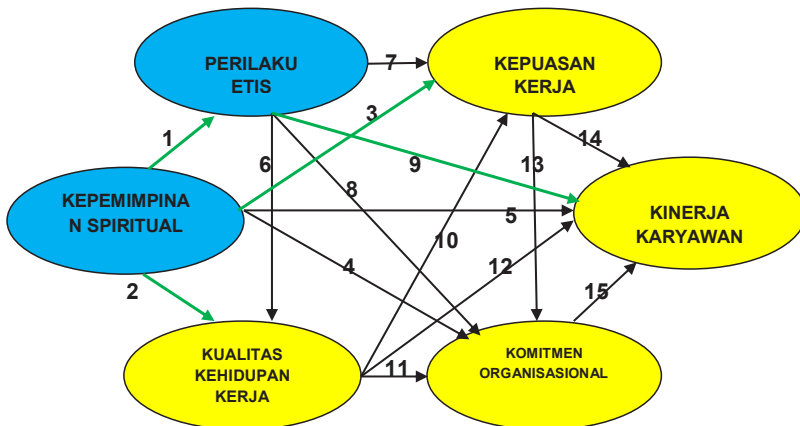
Untuk membentuk kerangka konseptual penelitian, telah ditelusuri model-model penelitian sebelumnya sebagaimana terlihat pada gambar 1 sampai dengan gambar 15 pada bagian tulisan ini sebelumnya. Dengan model dan hasil penelitian tersebut, telah menjadi dasar bagi penulis untuk mengembangkan kerangka konseptual penelitian. Dasar membangun kerangka konseptual penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan pendapat dari Eisler dan Montouri (2003), Posner dan Schmidt (1992), Mitroff dan Denton (1999), Agoes dan Ardana (2009). Fry *et al.* (2009), Usman dan Danish (2010), Luthans (2006), Ivancevich, Konopaske, Matteson (2007), Elm (2003), Secrest, Iorio, dan Martz (2005), Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003).
2. Perilaku Etis berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Koonmee dan Virakul (2009), Neubert *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Bulutlar and Oz (2009) West dan Bocarnea (2008), Meyer, *et al.* (1989), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Steyrer *et al.* (2008), Arfah (2009), McCain, Tsai dan Bellino (2010), Valentine *et al.* (2010).
3. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan penelitian dari Koonmee dan Virakul (2009), Islam dan Siengthai (2009), Riady (2007), West dan Bocarnea (2008), Arfah (2009), Varma *et al.* (1999).
4. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian dari Koonmee dan Virakul (2009), Islam dan Siengthai (2009),

Neubert *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Arocas dan Camps (2008), West dan Bocarnea (2008), Al-Ahmadi (2009), Sopiiah (2005). Gunlu *et al.* (2010), Johnson *et al.* (2008), Gunlu *et al.* (2010), Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010), Al-Ahmadi (2009), Suliman (2007), Sopiiah (2005), Gu dan Siu (2009).

5. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan penelitian dari Fry *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Sopiiah (2005), Steyrer *et al.* (2008).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang meneliti variabel-variabel yang penulis anggap relevan dengan obyek penelitian, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini terdiri dari enam variabel yaitu variabel Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Model konseptual yang peneliti rancang terlihat pada gambar 16 dibawah ini.



Gambar. 16 Model Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan:

- Angka yang ada pada gambar di atas menunjukkan hubungan antar variabel.
- Gambar elips warna biru sebagai variabel baru yang dikembangkan dalam penelitian ini.
- Gambar elips warna kuning sebagai variabel yang sudah diteliti sebelumnya.

Teori dan kajian empiris yang diadopsi untuk membentuk model konseptual penelitian dikemukakan oleh beberapa peneliti sebagaimana diringkas dibawah ini:

- (1) Teori : Eisler dan Montouri (2003), Posner dan Schmidt (1992), Mitroff dan Denton (1999), Agoes dan Ardana (2009).
- (2) Teori : Luthans (2006), Ivancevich, Konopaske, Matteson (2007).
- (3) Teori : Elm (2003), Secrest, Iorio, dan Martz (2005), Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003).
- (4) Teori : Neck dan Milliman (1994), Chopra (2002), Fry (2003), Fry dan Matherly (2006). Kajian empiris: Aydin dan Ceylon, (2009), Fry *et al.* (2009), Usman dan Danish (2010).
- (5) Teori: Sass (2000), Mitroff dan Denton (1999), Neck dan Milliman (1994) Kajian empiris: Fry *et al.* (2009).
- (6) Teori: Shaw (2005), Guest (1980). Kajian empiris: Koonmee dan Virakul (2009).
- (7) Teori: Organ (1977), Koh dan Boo (2001), Bateman dan Organ (2003). Kajian empiris: Arfah (2009), McCain, Tsai dan Bellino (2010), Valentine *et al.* (2010).
- (8) Teori: Valentine, Godkin dan Lucero (2002). Kajian empiris: Bulutlar dan Oz (2009), Koonmee dan Virakul (2009).
- (9) Teori: Motowidlo (1984), Puffer (1987), Griffin dan Ebert (2006).

- (10) Teori: Osterman (1994), Walker (1992), Sirgy *et al.* (2001). Kajian empiris: Islam dan Siengthai (2009), Koonmee dan Virakul (2009).
- (11) Teori: Huang, Lawler and Lei (2007). Kajian empiris: Riady (2007), Koonmee dan Virakul (2009).
- (12) Teori: Varma *et al.* (1999). Kajian empiris: Islam dan Siengthai (2009).
- (13) Teori: Luthans (2006), Tett dan Meyer (1993), Shore, Thornton dan Newton (1989), Meyer *et al.* (1989). Kajian empiris: Neubert *et al.* (2009), Koonmee dan Virakul (2009), Yiing and Bin Ahmad (2009), Arocas dan Camps (2008), West dan Bocarnea (2008), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Gunlu *et al.* (2010).
- (14) Teori: Judge, *et al.* (2001), Luthans (2006), Robbins dan Judge (2008). Kajian empiris: Johnson *et al.* (2008), Gunlu *et al.* (2010), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010), Al-Ahmadi (2009), Suliman (2007), Islam dan Siengthai (2009), Sopiah (2005), Gu dan Siu (2009).
- (15) Teori: Robbins dan Judge (2008 a), Meyer, *et al.* (1989). Kajian empiris: Fry *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Steyrer *et al.* (2008).

## **Hipotesis**

Penelitian ini mempunyai maksud untuk mengetahui pengaruh dari Kepemimpinan Spiritual, terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Dari kerangka konseptual yang diajukan di atas, ada beberapa variabel yang sudah diteliti sebelumnya, tetapi ada juga beberapa variabel yang belum diketahui secara empiris pengaruh antar variabel.

Menurut Eisler dan Montouri (2003) orang-orang termasuk didalamnya pemimpin yang bekerja di dalam organisasi yang

mempertimbangkan spiritual akan lebih beretika. Kepemimpinan secara formal maupun informal mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan. Khususnya dalam Perilaku Etis, banyak manajer melaporkan bahwa tindakan atasan mereka merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi Perilaku Etis dan tidak etis dalam organisasi (Posner dan Schmidt, 1992). Spiritualitas mendorong kepercayaan, keseimbangan antara pekerjaan maupun kehidupan, empati dan perasaan kasih sayang terhadap orang lain, nilai aset manusia, pengembangan penuh dan aktualisasi diri seseorang, serta perilaku yang etis (Mitroff dan Denton, 1999). Dari teori yang dikemukakan oleh beberapa penulis di atas Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan dengan Perilaku Etis. Karena itu, peneliti mencoba mengetahui secara empiris hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Perilaku Etis dan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Perilaku Etis.

Kualitas Kehidupan Kerja sangat terkait dengan kondisi dan suasana kerja yang baik, sehingga karyawan merasa nyaman dalam melakukan aktifitas kerja. Untuk mencapai suasana kerja yang baik, peran dari pimpinan sangat dominan karena keputusan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif menjadi otoritas pemimpin. Menurut Luthans (2006) perspektif Kualitas Kehidupan Kerja tidak menyarankan satu tehnik desain kerja khusus. Manajemen puncak mempercayai bahwa transformasi akan berhasil walaupun tidak dilakukan analisis secara sistimatis terhadap hasil transformasi. Ini berarti pemimpin memiliki keyakinan yang utuh menyangkut apa yang diputuskan akan memberikan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga Kualitas Kehidupan Kerja menjadi lebih baik. Kepemimpinan Spiritual pada dasarnya memiliki dimensi

yang bersifat melayani *stakeholders* dengan penuh kesungguhan atau yang dapat disejajarkan dengan pelayanan yang berkualitas. Untuk mengetahui hubungan empiris Kepemimpinan Spiritual dengan Kualitas Kehidupan Kerja dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

Spiritual di tempat kerja memberikan dampak yang menguntungkan bagi pribadi karyawan, antara lain meningkatkan Kepuasan Kerja (Elm, 2003). Dalam jangka panjang kepedulian pimpinan pada karyawan dengan pekerjaan mereka akan meningkatkan Kepuasan Kerja. Tetapi pendekatan yang baru untuk meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan dilakukan dengan memperkenalkan spiritual di tempat kerja. Spiritualitas di tempat kerja akan dapat memberikan kepuasan seutuhnya bagi karyawan dalam bekerja (Secrest, Iorio, dan Martz, 2005). Apakah teori yang dikemukakan oleh beberapa penulis di atas sesuai dengan kenyataan di tempat kerja? Hal inilah yang penulis ingin ketahui melalui penelitian ini dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan Spiritual memberikan kontribusi bagi terwujudnya Komitmen Organisasional melalui rasa keterpanggilan dan keanggotaan dari setiap anggota untuk mencapai tujuan organisasi (Fry, 2003). Program-program spiritualitas di tempat kerja tidak hanya memberikan manfaat bagi anggota organisasi seperti meningkatkan kegembiraan, kedamaian, dan ketenangan tapi membentuk komitmen anggota-anggota organisasi (Duchon dan Plowman, 2005). Fry *et al.* (2009) yang melakukan

penelitian ulang tentang Kepemimpinan Spiritual dengan Komitmen Organisasional, kembali menemukan hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Spiritual dan Komitmen Organisasional. Usman dan Danish (2010) yang menguji kembali teori Kepemimpinan Spiritual dan Komitmen Organisasional pada pimpinan bank di Pakistan menemukan hasil bahwa Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan teori dan kajian empiris yang dimaksud di atas maka dirumuskan hipotesis seperti berikut ini:

H4 : Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional.

Pemimpin organisasi memperoleh keuntungan apabila di tempat kerja terdapat spiritualitas, karena hal ini akan berdampak antara lain pada kinerja (Sass, 2000). Hal ini diperkuat dengan pernyataan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai hubungan dengan kinerja (Mitroff dan Denton, 1999). Demikian juga pendapat dari Neck dan Milliman (1994) bahwa spiritualitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Fry *et al.* (2009) memperjelas teori yang dikemukakan oleh beberapa penulis sebelumnya. Karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan program Kualitas Kehidupan Kerja akan sangat tergantung pada kemampuan organisasi memperkuat tingkat kepercayaan seluruh anggota. Unsur kepercayaan ini hanya akan dapat diimplementasikan jika dilandasi dengan Perilaku Etis semua anggota organisasi (Shaw, 2005). Etika merupakan bagian dari sumber terciptanya Kualitas Kehidupan Kerja bagi karyawan. Organisasi yang beretika dapat memberikan kontribusi bagi terciptanya kondisi kerja

yang baik, sehingga akan meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja. Karakteristik dari lingkungan kerja yang kondusif seperti kerja sama, keterbukaan, hubungan yang bersifat informal dan interpersonal merupakan faktor-faktor yang membentuk terciptanya Kualitas Kehidupan Kerja (Guest, 1980). Penelitian yang dilakukan oleh Koonmee dan Virakul (2009) mendukung teori yang menyatakan ada hubungan etika didalam organisasi dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis merumuskan hipotesis seperti berikut:

H6 : Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

Perilaku Etis yang diwujudkan oleh perilaku pro sosial seperti kerja sama, suka menolong, dan secara wajar mengutamakan kepentingan orang lain mempunyai hubungan dengan Kepuasan Kerja (Organ (1977) serta Bateman dan Organ (2003). Pendapat senada dengan pernyataan bahwa organisasi yang menerapkan etika memberikan kontribusi bagi Kepuasan Kerja dikatakan oleh (Koh dan Boo, 2001). Secara empiris teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arfah (2009) yang menyatakan etika kerja Islam mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Kemudian, McCain, Tsai dan Bellino (2010), serta Valentine *et al.* (2010) dalam penelitian mereka mendapati Perilaku Etis memberikan kontribusi yang positif bagi Kepuasan Kerja. Dari uraian ini, hipotesis yang diajukan peneliti sebagai berikut:

H7 : Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai-nilai etika perusahaan mempunyai hubungan dengan Komitmen Organisasional, dan hal ini membuat perusahaan menjadi lebih sehat karena terjadi keserasian antara individu dan organisasi. Karena itu, akan terjadi hubungan yang positif

antara orang-orang yang ada di dalam organisasi (Valentine, Godkin dan Lucero, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Bulutlar dan Oz (2009) menyimpulkan bahwa Perilaku Etis anggota organisasi mempunyai hubungan dengan Komitmen Organisasional. Selanjutnya Koonmee dan Virakul (2009) memperkuat pernyataan adanya pengaruh etika dengan Komitmen Organisasional melalui hasil penelitian yang mereka lakukan pada manajer SDM dan manajer pemasaran di Thailand. Untuk menguji kembali teori dan kajian empiris yang menyatakan ada hubungan antara Perilaku Etis dengan Komitmen Organisasional, maka peneliti mengajukan hipotesis di bawah ini:

H8 : Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional.

Motowidlo (1984) dan Puffer (1987) menyatakan Perilaku Etis yang terkait dengan Kepuasan Kerja, pada akhirnya berdampak pada Kinerja Karyawan. Demikian juga dengan pendapat dari Griffin dan Ebert (2006) bahwa Perilaku Etis mempunyai hubungan dengan Kinerja Karyawan. Apa yang diungkapkan oleh beberapa penulis di atas perlu ditelusuri kebenarannya melalui penelitian. Karena itu, dalam penelitian ini diajukanlah hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H9 : Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Kualitas Kehidupan Kerja akan meningkatkan Kepuasan Karyawan (Walker, 1992). Kualitas Kehidupan Kerja dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan antara lain Kepuasan Karyawan (Osterman, 1994). Kualitas Kehidupan Kerja memiliki hubungan dengan Kepuasan Karyawan dengan berbagai kebutuhan melalui berbagai sumber daya, aktifitas

dan hasil dari partisipasi karyawan di tempat kerja (Sirgy *et al.* 2001). Kajian empiris yang dilakukan Islam dan Siengthai (2009) dan Koonmee dan Virakul (2009) menyatakan ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja. Untuk itu dalam penelitian ini peneliti mengusulkan hipotesis seperti berikut:

H10: Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Anggota organisasi yang mendukung dan ingin mencapai tujuan bersama organisasi merupakan anggota yang memiliki komitmen dengan organisasi. Kualitas Kehidupan Kerja merupakan sarana yang cukup memberikan peluang bagi terbangunnya Komitmen Organisasional. Menurut Huang, Lawler dan Lei (2007) Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai hubungan dengan Komitmen Organisasional. Kajian empiris yang dilakukan oleh Koonmee dan Virakul (2009) memperkuat pendapat di atas, karena mendapati Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Riady (2007) pada karyawan spesialis kredit kantor-kantor cabang BUMN di Jakarta yang mendapati ada kontribusi positif Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasional. Berdasarkan teori dan kajian empiris di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H11: Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional.

Kualitas Kehidupan Kerja dengan pendekatan praktek kerja berkinerja tinggi (HPWP) mempunyai hubungan dengan Kinerja Karyawan yang bekerja di bagian operasional (Varma *et al.* 1999). Penelitian yang dilakukan Islam dan Siengthai (2009) menghasilkan temuan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak signifikan hubungannya dengan Kinerja Organisasi. Berdasarkan



teori dan bukti empiris peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H12 : Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Teori yang menyatakan adanya hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional cukup lama diketahui (Locke dan Latham, 1990). Manajemen patut memperhatikan Kepuasan Kerja, walaupun Komitmen Organisasional merupakan faktor prediktor yang lebih baik bagi manajemen dalam menilai karyawan (Shore, Thornton dan Newton, 1989). Namun, dapat dipastikan Kepuasan Kerja memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasional (Tett dan Meyer, 1993) dan (Luthans, 2006). Kajian empiris yang relatif baru diajukan oleh beberapa penulis seperti Neubert *et al.* (2009), Koonmee dan Virakul (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Arocas dan Camps (2008), West dan Bocarnea (2008), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Gunlu *et al.* (2010) memperkuat teori yang menyatakan ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Karena itu, peneliti memperkuat teori ini dengan kajian empiris melalui usulan hipotesis seperti berikut:

H13 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional.

Karyawan yang puas mengindikasikan memiliki kinerja yang baik. Hal ini dikemukakan oleh Judge *et al.* (2001) dibandingkan dengan kajian empiris di masa yang lalu, saat ini hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan jauh lebih kuat. Demikian juga pendapat dari Luthans (2006) dan Robbins dan Judge (2008) Kepuasan Kerja memberikan dampak pada Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan pada enam tahun terakhir oleh beberapa peneliti seperti: Johnson *et al.* (2008), Gunlu *et al.* (2010), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Whitman, Van Rooy dan

Viswesvaran (2010), Al-Ahmadi (2009), Suliman (2007), Islam dan Siengthai (2009), Sopiah (2005), Gu dan Siu (2009), pada dasarnya menemukan ada hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan. Karena itu, berdasarkan teori dan kajian empiris dapatlah diajukan hipotesis sebagai berikut:

H14: Kepuasan Kerja Berpengaruh nSignifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Komitmen Organisasional merupakan perwujudan dari keinginan dan sikap anggota organisasi untuk berpihak pada kehendak organisasi. Karena itu Komitmen Organisasional memiliki hubungan dengan kinerja (Meyer *et al.* 1989). Pendapat yang sama dikemukakan Robbins dan Judge, (2008) bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kajian empiris melalui penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Steyrer *et al.* (2008) menemukan hasil yang tidak berbeda dengan teori yang sudah ada bahwa ada hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan. Atas dasar teori dan temuan empiris tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H15: Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

### **METODE RISET**

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian eksplanasi (*explanatory*) yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2005.) Tujuan utama jenis riset ini adalah untuk menggambarkan karakteristik sebuah populasi atau suatu fenomena yang sedang terjadi (Wibisono, 2003). Pendekatan yang

digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik survei, dengan melakukan pengumpulan data seperti apa adanya tanpa terjadi perubahan lingkungan atau perlakuan khusus pada populasi, dan dengan menguraikan suatu keadaan yang sesungguhnya, dengan unit analisis individu (Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi, 1995).

Penelitian ini dikategorikan juga sebagai riset korelasional. Tujuannya adalah dalam rangka mengetahui tingkat hubungan antara variabel independen yaitu Kepemimpinan Spiritual dengan variabel dependen yang terdiri dari Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisa-sional, dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulawesi Utara. Karena penelitian ini menguji hipotesis dinamakan juga sebagai penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis statistik inferensial.

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Sulawesi Utara di Sulawesi Utara. Perusahaan ini bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan perbankan dengan melayani nasabah di Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Timur khususnya, dan masyarakat Indonesia pada umumnya. Populasi adalah mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di kantor pusat, kantor cabang utama, kantor cabang dan kantor cabang pembantu PT Bank Sulawesi Utara yang berkedudukan di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo.

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007). Pendapat lain menyatakan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 1998). Manfaat dilakukan penarikan sampel yaitu: biaya yang lebih murah, pengumpulan data yang lebih cepat, dan keakuratan hasil yang baik.

Untuk menentukan besarnya sampel digunakan dua pedoman yaitu: 1) Pedoman berdasarkan atas ukuran populasi, dan 2) Pedoman berdasarkan atas metode analisis data yang digunakan. Pendekatan pertama, besarnya sampel menurut Singarimbun dan Effendi (1995) mengungkapkan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 5% dari populasi yang ada. Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Sekaran (2006).

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 740 orang. Presisi yang diambil sebesar 7% dengan maksud untuk menjaga representatif dari sampel penelitian. Sesuai dengan formula Slovin, sampel dalam penelitian ini berjumlah 160 responden. Ukuran sampel juga mempertimbangkan metode analisis data yang digunakan. Pendekatan kedua dalam penelitian ini didasarkan atas metode analisis data yang digunakan yaitu teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

Penelitian ini menggunakan *stratified random sampling*, di mana menurut Istijanto (2008) populasi dibagi sesuai dengan strata atau tingkatan, kemudian sampel ditarik secara random dari setiap strata sehingga bisa meliputi setiap tingkatan yang berbeda agar dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Penentuan sampel akan dilakukan secara proposional berdasarkan tingkatan unit kerja yang ada pada wilayah operasional PT Bank Sulawesi Utara di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo, yaitu kantor pusat, kantor cabang utama, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Tabel 2 Sebaran Sampel dari Populasi Penelitian

No.	Jenis Kantor	Populasi	Penentuan Sampel	Sampel
1	Kantor Pusat	65	$65/740 \times 160 = 14$	14
2	Cabang Utama	106	$106/740 \times 160 = 23$	23
3	Cabang Kotamobagu	43	$43/740 \times 160 = 9$	9
4	Cabang Gorontalo	44	$44/740 \times 160 = 10$	10
5	Cabang Tahuna	34	$34/740 \times 160 = 7$	7
6	Cabang Bitung	44	$44/740 \times 160 = 10$	10
7	Cabang Kawangkoan	36	$36/740 \times 160 = 8$	8
8	Cabang Limboto	34	$34/740 \times 160 = 7$	7
9	Cabang Tondano	41	$41/740 \times 160 = 9$	9
10	Cabang Tomohon	32	$32/740 \times 160 = 7$	7
11	Cabang Marisa	28	$28/740 \times 160 = 6$	6
12	Cabang Calaca	44	$44/740 \times 160 = 10$	10
13	Cabang Amurang	40	$40/740 \times 160 = 9$	9
14	Cabang Pembantu Siau	14	$14/740 \times 160 = 3$	3
15	Cabang Pembantu Lirung	21	$21/740 \times 160 = 4$	4
16	Cabang Pembantu Tilamuta	18	$18/740 \times 160 = 4$	4
17	Cabang Pembantu Airmadidi	34	$34/740 \times 160 = 7$	7
18	Cabang Pembantu Suwawa	9	$9/740 \times 160 = 2$	2
19	Cabang Pembantu Kwandang	10	$10/740 \times 160 = 2$	2
20	Cabang Pembantu Boroko	10	$10/740 \times 160 = 2$	2
21	Cabang Pembantu Ratahan	13	$13/740 \times 160 = 3$	3
22	Cabang Pembantu Tutuyan	10	$10/740 \times 160 = 2$	2
23	Cabang Pembantu Popayato	10	$10/740 \times 160 = 2$	2
Jumlah		740		160

*Sumber: Devisi SDM (2011) diolah*

Penelitian ini menggunakan skala Likert dalam bentuk ukuran yang menyatakan kategori dan peringkat serta jarak konstruk yang diukur. Skala Likert dapat digolongkan sebagai skala interval (Sekaran, 2006). Menurut Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (1995) skala Likert merupakan cara

pengukuran dengan memberikan kesempatan kepada seorang responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban yang telah ditentukan skornya antara 1 sampai 5.

Instrumen berupa kuesioner menggunakan lima alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Untuk variabel Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional kuesionernya dijawab oleh responden karyawan. Sedangkan untuk variabel Kinerja Karyawan dijawab oleh atasan unit kerja karyawan, hal ini dimaksudkan untuk menjaga obyektifitas penilaian. Jawaban yang diberikan responden memiliki nilai sesuai item-item yang disusun dengan jawaban yang memiliki rentang yang bermakna sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Definisi operasional merupakan unsur penelitian yang menggambarkan bagaimana cara mengukur suatu variabel (Singarimbun dan Effendi, 1995). Definisi operasional merupakan panduan pelaksanaan untuk mengetahui suatu variabel. Variabel penelitian merupakan sesuatu yang menjadi fokus dalam penelitian yang bertujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antar variabel. Adapun variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Variabel eksogen yaitu Kepemimpinan Spiritual, 2) Variabel endogen adalah Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

Definisi operasional dari variabel yang akan diteliti dijabarkan pada pernyataan-pernyataan dibawah ini:

1. Kepemimpinan Spiritual adalah pemimpin yang memimpin orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk meraih visi atau cita-cita masa depan dengan bekerja atas dorongan harapan dan keyakinan yang teguh dilandasi dengan cinta kasih altruistik atau mengutamakan kepentingan orang lain.

2. Perilaku Etis adalah orang yang menjalani kehidupan kerja sesuai dengan standar moral dan nilai yang baik dan benar sebagai implementasi dari nilai-nilai hidup yang diyakininya.
3. Kualitas Kehidupan Kerja adalah suasana kerja yang kondusif karena fasilitas fisik tempat kerja dan interaksi kerja yang menumbuhkan semangat kerja yang berdaya guna dan berhasil guna secara individu maupun secara organisasional.
4. Kepuasan Kerja adalah tingkat perasaan yang menyenangkan karena imbalan yang diterima sesuai dengan harapan yang diinginkan anggota organisasi.
5. Komitmen Organisasional adalah pernyataan sikap anggota organisasi untuk terlibat dengan kepentingan organisasi serta selalu setia untuk melakukan tugas dan pekerjaan karena mengenal dengan sedalam-dalamnya keberadaan organisasi.
6. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja anggota yang berwujud berperilaku yang sesuai dengan ukuran yang ditetapkan organisasi.

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Sedangkan menurut Sugiyono (1997), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen penelitian yang memenuhi kesahihan (*validity*) akan berdampak pada hasil penelitian yang memenuhi kesahihan juga. Memenuhi kesahihan berarti instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian maka kesahihan adalah yang berkaitan dengan mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan/akurasi). Penyusunan instrumen yang baik harus memperhatikan teori yang berkaitan dengan kesahihan internal dan fakta yang berkaitan dengan kesahihan eksternal. Instrumen yang memenuhi kesahihan harus mempunyai kesahihan eksternal atau rasional dan kesahihan internal.

Dari sekian banyak uji kesahihan maka uji validitas *internal consistency* dengan menggunakan teknik korelasi rumus *Product Moment* paling banyak digunakan dalam penelitian. Korelasi yang digunakan adalah korelasi antara skor item dengan skor total. Selanjutnya bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total dengan korelasi yang tinggi membuktikan bahwa item tersebut mempunyai kesahihan yang tinggi (Sugiyono, 1997). Hasil korelasi antara skor butir dengan skor total syarat minimum untuk dapat memenuhi bila  $r \geq 0,3$ . Jika korelasi  $r < 0,3$  maka butir instrumen tidak memenuhi kesahihan. Adapun teknik statistik yang digunakan adalah menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson (Sugiyono, 2005).

Instrumen penelitian yang memenuhi keandalan (*reliability*) akan berdampak pada hasil penelitian yang memenuhi keandalan juga. Memenuhi keandalan berarti bahwa instrumen yang digunakan dalam beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dengan demikian maka keandalan adalah yang berkaitan dengan digunakannya instrumen untuk mengukur berkali-kali yang menghasilkan data yang sama (konsisten). Instrumen tersebut dikatakan reliabel jika dapat digunakan untuk mengukur variabel berulang kali yang akan menghasilkan data yang sama atau hanya sedikit bervariasi (Supranto, 1997).

Model pengujian keandalan seperti disebutkan diatas adalah yang dilakukan pada setiap penelitian. Seperti halnya pada penelitian lainnya maka pengujian keandalan yang paling sering digunakan dalam penelitian adalah menggunakan metode alpha dari Cronbach. Dalam menentukan besarnya koefisien keandalan instrumen digunakan metode alpha dari Cronbach, karena butir instrumen yang diambil tidak terlalu banyak, sehingga tidak menyulitkan dalam perhitungan.



## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Instrumen variabel Kepemimpinan Spiritual terdiri atas 9 item pertanyaan. Pada tabel 3 di bawah terlihat keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3 dan koefisien alpha di atas 0,6, sehingga instrumen variabel Kepemimpinan Spiritual sudah valid dan reliabel digunakan untuk penelitian ini.

Tabel 3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,587	0,001	Valid	0,884	Reliabel
2.	0,767	0,000	Valid		
3.	0,724	0,000	Valid		
4.	0,428	0,018	Valid		
5.	0,728	0,000	Valid		
6.	0,744	0,000	Valid		
7.	0,891	0,000	Valid		
8.	0,732	0,000	Valid		
9.	0,870	0,000	Valid		

Sumber: Data Penelitian Diolah

Instrumen variabel Perilaku Etis terdiri atas 12 item pertanyaan. Secara keseluruhan semua pertanyaan pada item-item ini sudah memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3 dan koefisien alpha di atas 0,6. Dengan demikian instrumen variabel Perilaku Etis sudah dapat dinyatakan valid dan reliabel, sehingga instrumen pada variabel Perilaku Etis dapat digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Tabel 4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Etis

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,687	0,000	Valid	0,923	Reliabel
2.	0,745	0,000	Valid		
3.	0,717	0,000	Valid		
4.	0,466	0,009	Valid		
5.	0,637	0,000	Valid		
6.	0,815	0,000	Valid		
7.	0,778	0,000	Valid		
8.	0,853	0,000	Valid		
9.	0,807	0,000	Valid		
10.	0,816	0,000	Valid		
11.	0,785	0,000	Valid		
12.	0,746	0,000	Valid		

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Instrumen variabel Kualitas Kehidupan Kerja terdiri atas 12 item pertanyaan. Pada tabel di bawah terlihat keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3 dan koefisien alpha di atas 0,6, sehingga instrumen variabel Kualitas Kehidupan Kerja telah memenuhi validitas dan reliabilitas sehingga dapat digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini.

Tabel. 5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,850	0,000	Valid	0,921	Reliabel
2.	0,826	0,000	Valid		
3.	0,826	0,000	Valid		
4.	0,481	0,007	Valid		
5.	0,765	0,000	Valid		
6.	0,716	0,000	Valid		
7.	0,850	0,000	Valid		
8.	0,690	0,000	Valid		
9.	0,557	0,001	Valid		
10.	0,534	0,002	Valid		
11.	0,817	0,000	Valid		
12.	0,800	0,000	Valid		

Sumber: Data Penelitian Diolah

Instrumen variabel Kepuasan Kerja terdiri atas 15 item pertanyaan. Hasil uji validitas dan reliabilitas pada item-item yang ada pada instrumen ini menunjukkan keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3 dan koefisien alpha di atas 0,6. Oleh karena itu, instrumen variabel Kepuasan Kerja sudah valid dan reliabel untuk digunakan mendapatkan data dalam penelitian ini. Tabel 6 menyajikan hasil pengujian instrumen variabel Kepuasan Kerja.

Tabel. 6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,827	0,000	Valid	0,962	Reliabel
2.	0,775	0,000	Valid		
3.	0,774	0,000	Valid		
4.	0,748	0,000	Valid		
5.	0,846	0,000	Valid		
6.	0,710	0,000	Valid		
7.	0,882	0,000	Valid		
8.	0,864	0,000	Valid		
9.	0,850	0,000	Valid		
10.	0,860	0,000	Valid		
11.	0,860	0,000	Valid		
12.	0,853	0,000	Valid		
13.	0,838	0,000	Valid		
14.	0,772	0,000	Valid		
15.	0,659	0,000	Valid		

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Instrumen variabel Komitmen Organisasional terdiri atas 9 item pertanyaan. Hasil pengujian instrumen variabel ini didapati bahwa keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3, sedangkan koefisien alpha di atas 0,6. Dengan demikian, hasil ini memberikan penegasan bahwa instrumen yang berkaitan dengan variabel Komitmen Organisasional telah terpenuhi validitas dan reliabilitasnya, sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk menjaring data dalam penelitian ini. Tabel 7 menyajikan hasil pengujian instrumen variabel Komitmen Organisasional.

Tabel. 7 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasional

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,856	0,000	Valid	0,899	Reliabel
2.	0,740	0,000	Valid		
3.	0,777	0,000	Valid		
4.	0,799	0,000	Valid		
5.	0,857	0,000	Valid		
6.	0,844	0,000	Valid		
7.	0,834	0,000	Valid		
8.	0,617	0,000	Valid		
9.	0,566	0,001	Valid		

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Instrumen variabel Kinerja Karyawan terdiri atas 9 item pertanyaan. Hasil uji validitas dan reliabilitas atas instrumen dari variabel Kinerja Karyawan menunjukkan secara keseluruhan pertanyaan pada item-item pada penelitian ini memiliki nilai korelasi Product Moment di atas 0,3 dan koefisien alpha di atas 0,6. Karena itu, instrumen pada variabel ini sudah valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk menjaring data dalam penelitian ini. Pada tabel 8 disajikan hasil pengujian instrumen variabel Kinerja Karyawan.

Tabel. 8 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	Validitas			Reliabilitas	
	Koef r	P-Value	Ket	Alpha	Ket
1.	0,722	0,000	Valid	0,932	Reliabel
2.	0,659	0,000	Valid		
3.	0,877	0,000	Valid		
4.	0,880	0,000	Valid		
5.	0,824	0,000	Valid		
6.	0,930	0,000	Valid		
7.	0,844	0,000	Valid		
8.	0,782	0,000	Valid		
9.	0,740	0,000	Valid		

Sumber: Data Penelitian Diolah

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini, maka kuesioner yang digunakan dalam memperoleh data sudah teruji dan dapat digunakan untuk menjangkau data yang akan dipakai dalam penelitian ini. Hal ini dimungkinkan karena semua instrumen dari keenam variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas dan reliabilitas, sehingga data yang terkumpul pada penelitian ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan teknik analisis kuantitatif yaitu menganalisis data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan dengan menggunakan rumus statistik yang sesuai dengan jenis data. Dari data inilah dilakukan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Untuk analisis statistik inferensial menggunakan model analisis *Structural Equation Model* (SEM).

Menurut Cooper dan Schindler (2006) dalam analisis data ini mendeskripsikan atau menggambarkan *mean* dan persentase sebagaimana adanya tanpa menarik suatu kesimpulan atas tanggapan responden terhadap indikator-indikator pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis statistik des-

kriptif digunakan oleh peneliti apabila hanya mendiskripsikan data yang terjaring dari sampel, tetapi tidak membuat kesimpulan yang berlaku bagi populasi penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *statistics descriptive* sehingga menghasilkan nilai frekuensi, prosentase dan rata-rata dari masing-masing indikator dan item pertanyaan yang ditanyakan.

Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden serta nilai rata-rata jawaban responden berupa persentase. Analisis deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang enam variabel yaitu Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM). Menurut Santoso (2011) SEM adalah tehnik statistik *multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model. Pada dasarnya penelitian ini ingin melihat model terbaik untuk menjelaskan hubungan secara simultan antar variabel yang diteliti. Analisis SEM merupakan salah satu alat analisis statistik parametrik yang memiliki tingkat presisi yang tinggi untuk menjelaskan model hubungan antara variabel yang bersifat laten (Santoso, 2011). Atas dasar pertimbangan tersebut digunakan tehnik statistik *Structural Equation Model* (SEM) dengan software Amos 6. Dengan pemodelan melalui SEM ini dimungkinkan dapat terjawab pertanyaan yang bersifat regresif maupun dimensional.

Menurut Ferdinand (2002), SEM cocok digunakan untuk: (1) mengkonfirmasi undimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor; (2) menguji kesesuaian atau ketepatan sebuah model berdasarkan data

empiris yang diteliti; (3) menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun dan diamati dalam model tersebut. Juga, SEM digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pola hubungan antarvariabel yang akan diteliti merupakan hubungan sebab akibat dari satu atau beberapa variabel independen pada satu atau beberapa variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa bentuk hubungan atau persamaan yang diuji sebagaimana rumusan hipotesis penelitian.

Penggunaan metode SEM untuk pengujian hipotesis penelitian ini dengan alasan sebagai berikut:

- 1) Analisis regresi tidak dapat dilakukan pada permasalahan dalam penelitian ini disebabkan terdapat lebih dari satu persamaan regresi. Sementara pada penelitian ini melibatkan lebih dari satu persamaan (*multi equation*). Sebenarnya regresi bisa dilakukan pada permasalahan ini, yaitu dengan menguji persamaan secara terpisah, tetapi tidak efektif karena pengujian lebih baik jika dilakukan secara serempak (*simultan*).
- 2) Analisis jalur (*path analysis*) tidak dapat diterapkan pada permasalahan dalam penelitian ini disebabkan model pengukuran variabel (*measurement model*) yang digunakan melibatkan variabel *unobservable*. Analisis jalur hanya bisa digunakan jika model hanya melibatkan variabel *observable*. Variabel *unobservable* adalah variabel yang tidak diukur secara langsung, melainkan diukur dari beberapa *observable* variabel yaitu indikator. Pengukuran ke enam variabel yaitu Kepemimpinan Spiritual (X1), Perilaku Etis (Y1), Kualitas Kehidupan Kerja (Y2), Kepuasan Kerja (Y3), Komitmen Organisasional (Y4), dan Kinerja Karyawan (Y5) adalah variabel *unobservable* karena ke enam variabel tersebut diukur dari beberapa indikator.



- 3) *Structural Equation Modeling* (SEM) yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan ini, disebabkan model ini dapat menampung permasalahan lebih dari satu persamaan (*multi equation*) dan input data berupa *observable* ataupun *unobservable variable*. Solimun (2002) menjelaskan bahwa SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path.

SEM merupakan metode yang dilandasi oleh teori yang kuat, sehingga metode SEM digunakan untuk menguji sebuah teori, baik teori baru yang dikembangkan sendiri oleh peneliti maupun teori yang sudah lama yang pembuktiannya membutuhkan pengujian empiris. SEM bukan untuk membentuk teori kausalitas tetapi untuk menguji kausalitas teori yang sudah ada. Syarat model persamaan struktural adalah teori yang berjustifikasi ilmiah, keunggulannya adalah mampu menampilkan model, komprehensif, dan mengkonfirmasi dimensi konsep/faktor, serta mampu mengukur hubungan-hubungan secara teoritis (Ferdinand, 2002).

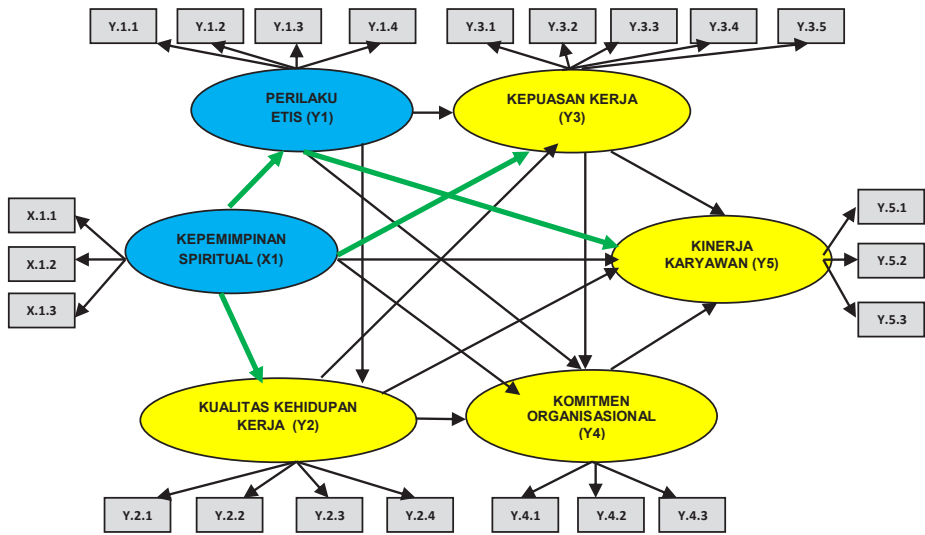
Langkah-langkah pembentukan model persamaan struktural (Hair *et al.* 1995) sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori. Langkah pengembangan model teoretis dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut melalui data empiris. SEM merupakan sebuah *confirmatory technique*, teknik ini merupakan teknik menguji teori baru atau teori yang sudah dikembangkan dan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengujian ini dapat dilakukan dengan mempergunakan SEM, tetapi SEM tidak dipergunakan untuk membentuk hubungan kausalitas baru, melainkan dipergunakan untuk menguji pengembangan kausalitas yang sudah ada justifikasi

teorinya. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan mengenai pengembangan model berbasis teori.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*). Model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram jalur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruksi dengan konstruksi lainnya. Berdasarkan landasan teori maka dibuat diagram jalur untuk SEM seperti pada gambar 16.

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini merupakan variabel yang bersifat *unobservable variable (latent variable)*. Untuk mengukur variabel-variabel tersebut dikembangkan indikator sebagai *observable variable (manifest variable)* berikut (dalam terminologi SEM, *unobservable variable* digambarkan dalam bentuk elips, dan *observable variable* atau variabel manifest digambarkan dalam bentuk kotak/persegi). *Latent variable* dibentuk dari indikatornya dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis*. Secara keseluruhan, model SEM struktural maupun *measurement* yang terbentuk dalam penelitian ini terlihat pada gambar 17.



Gambar. 17 Model SEM Measurement dan Struktural Model



## Bagian 3

# Hasil Analisis

Penelitian ini menggunakan bentuk pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM). Untuk menggunakan alat analisis ini terdapat beberapa pengujian asumsi yang perlu dilakukan yaitu normalitas, linieritas dan outlier. Pada bagian berikut ini dijelaskan secara singkat asumsi-asumsi tersebut.

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6. Jika nilai CR Multivariate Data lebih kecil dari Z 5% yaitu 1,96, maka asumsi normal multivariate terpenuhi, sebaliknya jika nilai CR Multivariate Data lebih besar dari 1,96 maka asumsi normal multivariate tidak terpenuhi, artinya data tidak normal. Nilai CR multivariate data sebesar 4,060 (Lampiran 5), karena itu nilai mutlak CR > 1,96 maka asumsi normalitas multivariate tidak terpenuhi. Akan tetapi berdasarkan atas aturan dalil limit pusat (*central limit theorem*, Solimun, 2008), ukuran sampel sebesar 160 adalah sangat besar, sehingga asumsi normalitas dapat diabaikan.

Asumsi Outlier, untuk menguji ada tidaknya *outlier*, dapat dilihat dengan mahalanobis distance (Md). Mahalanobis *distance*

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

adalah suatu jarak yang mengukur jauh dekatnya titik pusat data “rata-rata” dengan masing-masing titik observasi. Dalam kasus ini titik observasi adalah nomor kuesioner dari responden. Pemeriksaan terhadap outliers multivariat dilakukan menggunakan kriteria mahalanobis pada tingkat  $p < 0,01$ . Mahalanobis distance dievaluasi menggunakan pada derajat bebas sebesar banyaknya parameter yang digunakan yaitu = 92 di mana dari tabel statistik diperoleh sebesar 126,46. Kaidah pengambilan keputusan, jika  $Md$  dari titik obeservasi  $> 126,46$  maka dikatakan bahwa titik observasi itu adalah outlier, sedangkan jika  $Md$  dari titik observasi  $< 126,46$  maka dikatakan bahwa titik observasi itu bukan suatu outlier.

Dari tabel Mahalanobis distance dapat dilihat bahwa titik observasi yang paling jauh adalah titik ke 72 dengan nilai  $Md = 46,173$ . Jika dibandingkan dengan nilai 126,46, maka nilai  $Md$  titik ke 72  $< 126,46$ , dengan demikian disimpulkan bahwa seluruh data bukan merupakan outlier, sehingga asumsi tidak terjadinya outlier pada data dapat dipenuhi.

Asumsi terakhir adalah asumsi linieritas. Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Hasilnya linieritas disajikan pada Lampiran 5. Jika nilai Sig model Linier  $< 0,05$  atau Sig semua model  $> 0,05$ , maka asumsi linieritas terpenuhi.

Tabel 9 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Antar Variabel		Hasil Pengujian	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Perilaku Etis (Y1)	Sig model linier 0,001 $< 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Sig model linier 0,043 $< 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kepuasan Kerja (Y3)	Sig model linier 0,000 $< 0,05$ (model linier signifikan)	Linier

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan Spiritual (X1)	Komitmen Organisasional (Y4)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kinerja Karyawan (Y5)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Perilaku Etis (Y1)	Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Sig model linier $0,001 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Perilaku Etis (Y1)	Kepuasan Kerja (Y3)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Perilaku Etis (Y1)	Komitmen Organisasional (Y4)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Perilaku Etis (Y1)	Kinerja Karyawan (Y5)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Kepuasan Kerja (Y3)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y4)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Kinerja Karyawan (Y5)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepuasan Kerja (Y3)	Komitmen Organisasional (Y4)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Kepuasan Kerja (Y3)	Kinerja Karyawan (Y5)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier
Komitmen Organisasional (Y4)	Kinerja Karyawan (Y5)	Sig model linier $0,000 < 0,05$ (model linier signifikan)	Linier

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Dari tabel 9 terlihat bahwa semua pengaruh menghasilkan model linier yang signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi. Dengan demikian, ketiga asumsi dalam SEM yaitu normalitas, outlier, dan linieritas terpenuhi. Karena itu, model SEM pada pengujian hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk pembahasan lebih lanjut.

Dalam Analisis SEM terdapat dua model yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Sebelum dilakukan pengujian kedua model tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian *goodness of fit* model atau uji kebaikan model. Tabel 5.8 memperlihatkan hasil pengujian *Goodness of Fit Model*.

Tabel 10 Hasil Pengujian *Goodness Of Fit Model*

Kriteria	<i>Cut-of value</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
P	$\geq 0,05$	0,053	Model Baik
Khi Kuadrat/DF	$\leq 2,00$	1,170	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,890	Model Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,952	Model Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,959	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Model Baik

Sumber: Data Penelitian Diolah

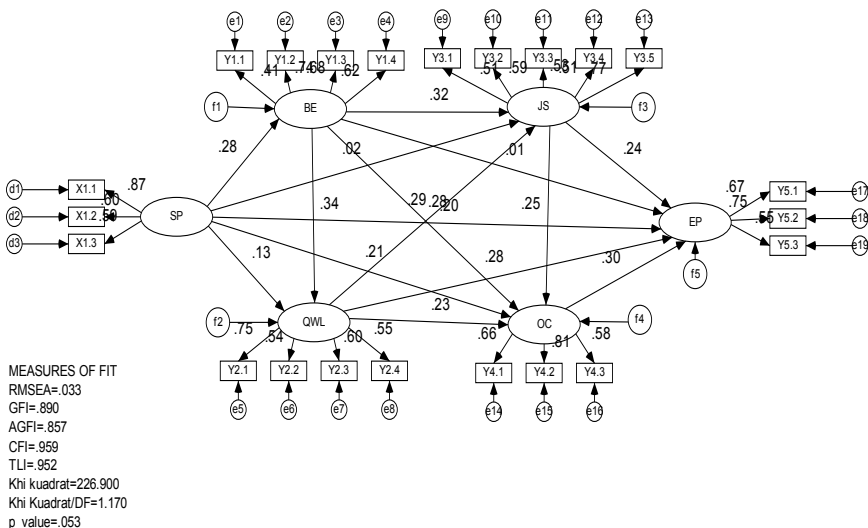
Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empiris. Hasil pengujian *Goodness of Fit model*, sesuai dengan hasil analisis dengan bantuan Program AMOS, pada intinya *goodness of fit* ini adalah untuk mengetahui apakah model hipotetis didukung oleh data empiris.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan tabel 10 dan gambar 18 dapat diketahui bahwa tidak semua kriteria menunjukkan model baik, hanya ada 5 dari 7 kriteria yang memenuhi syarat. Menurut Arbuckle dan Wothke dalam Solimun (2002), kriteria terbaik yang digunakan sebagai indikasi kebaikan model adalah nilai Chi Square/DF yang kurang dari 2, dan RMSEA yang di bawah 0,08. Pada penelitian ini, nilai CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai *cut off*. Oleh karena itu model SEM pada penelitian ini cocok dan layak



untuk digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahasan lebih lanjut.

Kemudian dilanjutkan dengan pengujian model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dalam SEM setara dengan *Confirmatory Factor Analysis*. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Sedangkan model struktural adalah pengujian hubungan antara variabel penelitian yang identik dengan pengujian hipotesis.



Gambar 18 Goodness of Fit Model

### Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan Spiritual

Variabel kepemimpinan spiritual diukur oleh tiga indikator visi, cinta kasih altruistik, dan harapan/keyakinan. Indikator dinyatakan signifikan mengukur variabelnya jika nilai P-value < 0,05. Tabel. 11 menyajikan hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Tabel 11 Hasil Pengukuran Variabel Kepemimpinan Spiritual

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Visi	<b>0,869</b>	0,000	Signifikan
Cinta kasih altruistik	0,598	0,001	Signifikan
Harapan/keyakinan	0,588	0,001	Signifikan

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Dari tabel 11 di atas terlihat bahwa ketiga indikator secara signifikan mengukur Kepemimpinan Spiritual. Hal ini terlihat dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini bermakna bahwa responden menilai kepemimpinan spiritual dapat dilihat dari indikator visi, cinta kasih altruistik, dan harapan atau keyakinan. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator visi adalah indikator terkuat sebagai pengukur kepemimpinan spiritual. Dengan demikian memperlihatkan bahwa responden menilai kepemimpinan spiritual terutama dapat dilihat dari visi pemimpin.

### Model Pengukuran Variabel Perilaku Etis

Variabel perilaku etis diukur dengan empat indikator yaitu kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, dan keadilan. Indikator dinyatakan signifikan mengukur variabel jika nilai P-value < 0,05. Pada tabel. 12 terlihat hasil model pengukuran variabel perilaku etis.

Tabel 12 Hasil Pengukuran Variabel Perilaku Etis

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Kejujuran	0,413	0,000	Signifikan
Kepercayaan	<b>0,742</b>	0,001	Signifikan
Keterbukaan	0,680	0,001	Signifikan
Keadilan	0,623	0,001	Signifikan

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Dari tabel 12 di atas terlihat bahwa keempat indikator secara signifikan mengukur perilaku etis. Hal ini terlihat dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini memiliki makna bahwa responden menilai perilaku etis dari terdapatnya kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, dan keadilan. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator kepercayaan adalah indikator terkuat sebagai pengukur perilaku etis. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perilaku etis terutama dilihat dari kepercayaan karyawan.

### **Model Pengukuran Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Variabel kualitas kehidupan kerja diukur oleh empat indikator yaitu kesempatan mengembangkan diri, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebanggaan pada pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja. Indikator dinyatakan signifikan mengukur variabelnya jika nilai P-value < 0,05. Melalui tabel 13 disajikan hasil model pengukuran variabel kualitas kehidupan kerja.

Tabel 13 Hasil Pengukuran Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>P-value</b>	<b>Keterangan</b>
Kesempatan mengembangkan diri	<b>0,747</b>	0,001	Signifikan
Partisipasi dalam pengambilan keputusan	0,538	0,001	Signifikan
Kebanggaan pada pekerjaan	0,597	0,001	Signifikan
Kondisi lingkungan kerja	0,546	0,000	Signifikan

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Dari tabel 13 di atas terlihat bahwa keempat indikator secara signifikan mengukur kualitas kehidupan kerja. Hal ini terlihat dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa responden menilai kualitas kehidupan kerja dilihat dari adanya kesempatan mengembangkan diri, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebanggaan pada

pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator kesempatan mengembangkan diri adalah indikator terkuat sebagai pengukur kualitas kehidupan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kualitas kehidupan kerja terutama dapat dilihat dari kesempatan mengembangkan diri bagi karyawan.

### Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur oleh lima indikator yaitu gaji, promosi, teman sekerja, supervisor/pengawas, dan pekerjaan itu sendiri. Indikator dalam penelitian ini dinyatakan signifikan untuk mengukur variabelnya jika nilai P-value < 0,05. Tabel 14 menyajikan hasil model pengukuran variabel kepuasan kerja.

Pada tabel 14 di bawah terlihat bahwa kelima indikator secara signifikan mengukur kepuasan kerja, karena dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti responden menilai kepuasan kerja dilihat dari adanya gaji, promosi, teman sekerja, supervisor/pengawas, dan pekerjaan itu sendiri. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator pekerjaan itu sendiri adalah indikator terkuat sebagai pengukur kepuasan kerja. Hal ini, menggambarkan bahwa responden menilai kepuasan kerja terutama dapat dilihat dari pekerjaan itu sendiri.

Tabel 14 Hasil Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Gaji	0,515	0,000	Signifikan
Promosi	0,592	0,001	Signifikan
Teman sekerja	0,528	0,001	Signifikan
Supervisor/pengawas	0,511	0,001	Signifikan
Pekerjaan itu sendiri	0,766	0,001	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah

## Model Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional

Variabel komitmen organisasional diukur oleh tiga indikator afektif, normatif, dan keberlanjutan. Indikator dinyatakan signifikan mengukur variabelnya jika nilai P-value < 0,05. Tabel 15 menyajikan hasil model pengukuran variabel komitmen organisasional.

Tabel 15 Hasil Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Afektif	0,656	0,000	Signifikan
Normatif	<b>0,810</b>	0,001	Signifikan
Keberlanjutan	0,580	0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 15 di atas terlihat bahwa ketiga indikator secara signifikan mengukur komitmen organisasional. Hal ini terlihat dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Artinya, responden menilai komitmen organisasional dilihat dari adanya afektif, normatif, dan keberlanjutan. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator normatif adalah indikator terkuat sebagai pengukur komitmen organisasional. Hal ini memperlihatkan bahwa responden menilai komitmen organisasional terutama dapat dilihat dari komitmen normatif yang dilakukan karyawan.

## Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur oleh tiga indikator yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, dan ketepatan waktu dari hasil. Indikator dinyatakan signifikan mengukur variabelnya jika nilai P-value < 0,05. Tabel 16 menyajikan hasil model pengukuran variabel kinerja karyawan.

Tabel 16 Hasil Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Kuantitas dari hasil	0,674	0,000	Signifikan
Kualitas dari hasil	<b>0,751</b>	0,001	Signifikan
Ketepatan waktu dari hasil	0,546	0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 16 di atas terlihat bahwa keempat indikator secara signifikan mengukur kinerja karyawan. Hal ini terlihat dengan nilai P-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini bermakna bahwa responden menilai kinerja karyawan dilihat dari adanya kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, dan ketepatan waktu dari hasil. Dari besarnya *loading factor* tertinggi terlihat bahwa indikator kualitas dari hasil adalah indikator terkuat sebagai pengukur kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa responden menilai Kinerja Karyawan terutama dapat dilihat dari kualitas dari hasil kerja karyawan.

### Pengujian Model Struktural Dalam Sem

Dalam model struktural ini, diuji lima belas hubungan antar variabel. Pengaruh yang signifikan ditandai dengan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05, sedangkan pengaruh non signifikan jika p-value lebih besar dari 0,05. Nilai tertinggi dari hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebesar 0,338 yaitu hipotesis 6 dengan rumusan “pengaruh perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja”. Keseluruhan variabel-variabel yang diteliti arahnya bermuara pada variabel kinerja karyawan, dan variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh paling tinggi terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,296.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan atas tabel 17, maka secara rinci hasil pengujian model struktural dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,278 dengan nilai p-value sebesar 0,018. Karena nilai p-value  $< 5\%$  maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap perilaku etis. Karena koefisien bertanda positif (0,278), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual akan mengakibatkan semakin baik juga perilaku etis.

Tabel 17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual	Perilaku Etis	0,278	0,018	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual	Kualitas Kehidupan Kerja	0,135	0,212	Non Signifikan
Kepemimpinan Spiritual	Kepuasan Kerja	0,015	0,880	Non Signifikan
Kepemimpinan Spiritual	Komitmen Organisasional	0,211	0,029	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Karyawan	0,202	0,044	Signifikan
Perilaku Etis	Kualitas Kehidupan Kerja	0,338	0,013	Signifikan
Perilaku Etis	Kepuasan Kerja	0,316	0,022	Signifikan
Perilaku Etis	Komitmen Organisasional	0,280	0,026	Signifikan
Perilaku Etis	Kinerja Karyawan	0,010	0,929	Non Signifikan
Kualitas Kehidupan Kerja	Kepuasan Kerja	0,291	0,022	Signifikan

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Kualitas Kehidupan Kerja	Komitmen Organisasional	0,231	0,045	Signifikan
Kualitas Kehidupan Kerja	Kinerja Karyawan	0,283	0,021	Signifikan
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	0,253	0,033	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0,238	0,049	Signifikan
Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan	0,296	0,039	Signifikan

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

2. Pengujian pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,278 dengan nilai p-value sebesar 0,018. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap perilaku etis. Karena koefisien bertanda positif (0,278), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual akan mengakibatkan semakin baik juga perilaku etis.
3. Pengujian pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien sebesar 0,211 dengan nilai p-value sebesar 0,029. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena koefisien bertanda positif (0,211), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual akan mengakibatkan semakin kuat juga komitmen organisasional.
4. Pengujian pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar



0,202 dengan nilai p-value sebesar 0,049. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena koefisien bertanda positif (0,049), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual akan mengakibatkan semakin baik juga kinerja karyawan.

5. Pengujian pengaruh antara variabel perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,338 dengan nilai p-value sebesar 0,013. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Karena koefisien bertanda positif (0,338), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik perilaku etis akan mengakibatkan semakin baik juga kualitas kehidupan kerja.
6. Pengujian pengaruh antara variabel perilaku etis terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,316 dengan nilai p-value sebesar 0,022. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena koefisien bertanda positif (0,316), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik perilaku etis akan mengakibatkan semakin tinggi juga kepuasan kerja.
7. Pengujian pengaruh antara variabel perilaku etis terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien sebesar 0,280 dengan nilai p-value sebesar 0,026. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena koefisien bertanda

positif (0,280), maka hubungan antara kedua variabel positif. Dengan demikian, semakin baik perilaku etis akan mengakibatkan semakin kuat juga komitmen organisasional.

8. Pengujian pengaruh antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,291 dengan nilai p-value sebesar 0,022. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena koefisien bertanda positif (0,291), maka hubungan antara kedua variabel positif. Dengan demikian, semakin baik kualitas kehidupan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi juga kepuasan kerja.
9. Pengujian pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien sebesar 0,231 dengan nilai p-value sebesar 0,045. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena koefisien bertanda positif (0,231), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kualitas kehidupan kerja, akan mengakibatkan semakin kuat komitmen organisasional.
10. Pengujian pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,283 dengan nilai p-value sebesar 0,021. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena koefisien bertanda positif (0,283), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin baik kualitas kehidupan kerja akan mengakibatkan semakin baik juga kinerja karyawan.

11. Pengujian pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien sebesar 0,253 dengan nilai p-value sebesar 0,033. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena koefisien bertanda positif (0,253), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin kuat juga komitmen organisasional.
12. Pengujian pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,238 dengan nilai p-value sebesar 0,049. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena koefisien bertanda positif (0,238), maka hubungan antara kedua variabel positif. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin baik juga kinerja karyawan.
13. Pengujian pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,296 dengan nilai p-value sebesar 0,039. Karena nilai p-value < 5% maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena koefisien bertanda positif (0,296), maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Dengan demikian, semakin kuat komitmen organisasional akan mengakibatkan semakin baik juga kinerja karyawan.

Selain pengujian pengaruh langsung (*direct effect*), di dalam SEM juga dikenal pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung adalah hasil perkalian dua pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

jika kedua atau lebih pengaruh langsung yang membentuknya adalah semuanya signifikan. Berikut disajikan hasil pengaruh non signifikan pada tabel 18 di bawah ini.

Tabel 18 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Antara	Koefisien Jalur	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual	Kualitas Kehidupan Kerja	Perilaku Etis	$(0,278) \times (0,338) = 0,094$	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual	Kepuasan Kerja	Perilaku Etis	$(0,278) \times (0,316) = 0,088$	Signifikan
Perilaku Etis	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	$(0,288) \times (0,296) = 0,085$	Signifikan

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan tabel 18 di atas, maka hasil pengujian model struktural dapat dijelaskan seperti berikut ini:

1. Pengujian pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja melalui perilaku etis diperoleh dari hasil kali antara koefisien pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, dengan koefisien pengaruh langsung antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja, di mana diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,094. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis dan perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja yang dimediasi oleh perilaku etis. Karena koefisien tidak langsung bertanda positif (0,094), maka dapat disimpulkan hubungannya positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan mengakibatkan semakin baik pula kualitas kehidupan kerja, jika perilaku etis juga semakin baik.

2. Pengujian pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui perilaku etis diperoleh dari hasil kali antara koefisien pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, dengan koefisien pengaruh langsung antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja, di mana diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,088. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis dan perilaku etis terhadap kepuasan kerja signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh perilaku etis. Karena koefisien tidak langsung bertanda positif (0,088), maka dapat disimpulkan hubungannya positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja, jika perilaku etis juga semakin baik.
3. Pengujian pengaruh tidak langsung antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional diperoleh dari hasil kali antara koefisien pengaruh langsung antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, di mana diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,085. Karena pengaruh langsung perilaku etis terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Karena koefisien tidak langsung bertanda positif (0,083), maka dapat disimpulkan hubungannya positif. Dengan demikian, semakin baik perilaku etis, akan mengakibatkan semakin baik pula kinerja karyawan, jika komitmen organisasional juga semakin kuat.



## *Bagian 4*

# Kepemimpinan Spiritual

**K**emunculan spiritualitas di tempat kerja menjadi fenomena yang menarik pada dekade yang lalu. Pada awalnya muncul di Amerika Serikat, kemudian merambah ke Eropah dan ke seluruh dunia. Spiritualitas di tempat kerja merupakan reaksi atas merosot bahkan hilangnya nilai-nilai dasar keyakinan karyawan ketika berada di tempat kerja. Orang-orang di tempat kerja lebih berkonsentrasi mencapai tujuan ekonomi berupa pertumbuhan keuntungan yang terus menerus dengan siasat dan strategi yang bermacam-macam bahkan melanggar norma dan hukum yang berlaku di masyarakat. Upaya mengejar kemakmuran dan kekayaan yang terus menerus melahirkan standar hidup yang tinggi di masyarakat sehingga orang-orang menghalalkan segala cara untuk mencapainya. Di sisi yang lain, karyawan yang melihat kehidupan sosial yang tidak lagi sehat, merasa cemas, kuatir dan dihantui dengan pikiran dan perasaan yang menakutkan dan tanpa kedamaian. Upaya mengembalikan suasana yang menyenangkan dan nyaman di tempat kerja mulai dipikirkan kembali dengan membangun kesadaran akan pentingnya spiritual

di tempat kerja. Karena itu, komunitas di bidang ekonomi dan pemimpin industri membutuhkan “*spiritual rebirth*” atau kelahiran kembali semangat spiritualitas (Bouman, 2004).

Peneliti dan akademisi mulai melihat fenomena spiritual di tempat kerja sebagai sesuatu yang berbeda dengan kehidupan kerja dengan nilai-nilai sekuler yang lebih mengutamakan pendekatan material dalam melihat seluruh aspek bisnis. Adalah Ohmann (1970) dalam Bouman (2004) yang memulai membahas tentang spiritual di tempat kerja. Pada tahun 1981 *Laborem Exercens* mempublikasikan isu-isu yang dibahas para pastor di Amerika Serikat menyangkut surat pastoral yang menyatakan *Economic Justice For All* sebagai visi moral untuk kehidupan ekonomi. Di sekolah bisnis, spiritualitas di tempat kerja disarankan oleh Charles Handy seorang professor pada *London Business School*, dan pada waktu bersamaan di perusahaan diperkenalkan oleh Anita Roddick pendiri *The Body Shop*. Secara akademis terus tumbuh perhatian dari peneliti untuk membahas spiritual di tempat kerja, bisnis dan kepemimpinan melalui berbagai publikasi (Brandt, 1996; Fairholm, 1996; Vaill, 1998) (Ashmos & Duchon, 2000; Duchon & Plowman, 2005; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Reave, 2005) dalam (Amram, 2009).

Sejak pertengahan tahun 1990-an berbagai konferensi internasional membicarakan tentang spiritualitas di tempat kerja terus dilaksanakan. Topik-topik yang dibahas adalah: *Bridging Business and Spirituality*, *Spirituality and Work Place*, *International Conference on Business and Consciousness*, *International Conference Spirituality in Business*, dimana semua konferensi ini membahas fenomena munculnya spiritualitas di tempat kerja. Pelaksanaan konverensi tentang spiritual di tempat kerja telah dilaksanakan di Amerika Serikat, Mexico, Canada, Eropa dan Australia.



Kata spiritual berasal dari bahasa latin "*spiritualita*" yang merupakan suatu kata yang mengacu kepada kualitas kehidupan orang Kristen yang mengikuti *Spirit of God* (Oxford Dictionary) dalam (Amran, 2009). Tetapi saat ini penggunaan istilah spiritual sudah diterapkan secara luas dalam kehidupan sekuler bahkan oleh yang mengaku sebagai pengikut *Marxist*. Di tempat kerja spiritualitas identik dengan semangat untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Spiritualitas bukan merupakan suatu ajaran agama tertentu, karena spirit untuk melakukan pekerjaan yang terbaik bersifat universal dan tidak bisa diklaim dan dikanalisis menjadi milik satu agama, sekte atau aliran tertentu. Spiritualitas berhubungan dengan kualitas dalam diri manusia seperti cinta kasih, toleransi, kesabaran, memaafkan, kepuasan, perasaan bertanggung jawab, perasaan kesesuaian dan utuh yang memberikan kebahagiaan. Menurut Fernando, Beale dan Geroy (2009) Spiritualitas merupakan karakteristik yang tidak bisa dipisahkan dari semua manusia, yang merupakan wujud dari kesucian, tidak hanya ada pada satu denominasi, tetapi umumnya diyakini oleh setiap orang dan melalui pengalaman ilahi diri sendiri yang berhubungan dengan keyakinan kepada Tuhannya.

Ungkapan dari Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) seperti yang tertulis di dalam kotak, dapat dijadikan sebagai landasan berpijak bahwa spiritual itu tidak sama dengan agama tetapi wujud dari keyakinan seseorang untuk berperilaku di tempat kerja.

*“Spiritual di tempat kerja tidak sama dengan agama. Agama merupakan suatu sistem pemikiran, serangkaian keyakinan, perilaku yang telah ditentukan, dan produk dari waktu dan ruang. Spiritual adalah sebuah jalur, merupakan hal yang pribadi dan personal, memiliki elemen banyak agama dan mengarah pada pencarian diri seseorang. Spiritual memiliki arti bahwa orang (karyawan) memiliki kehidupan personal yang berkembang dan dikembangkan dengan melakukan pekerjaan yang relevan, berarti, dan menantang”.*

Beberapa pendapat dari para ahli dalam bidang organisasi dan manajemen berikut ini dapat memberikan pencerahan tentang makna spiritual di tempat kerja.

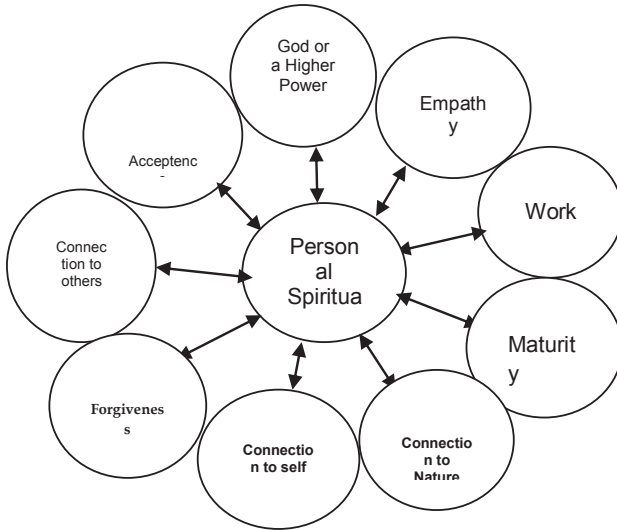
1. Robbins dan Judge (2008) spiritual di tempat kerja merupakan kesadaran bahwa orang memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas.
2. Conger (1994) spiritualitas ini akan mengaktualisasikan diri/ pribadi kita yang sejati karena bisa menjelaskan emosi kita, mengeksplorasi kekuatan batin kita dan mengidentifikasi siapa diri kita sebenarnya pada lubuk hati yang paling dalam dan besarnya karunia Tuhan bagi diri kita, dan ini disebut sebagai pengetahuan hati (*knowledge of the heart*).
3. Hillard (2004) menyatakan bahwa landasan spiritual adalah akar bagi sebagian besar dari kegiatan, keputusan dan praktek dalam organisasi, sehingga akan menstimulasi terbentuknya ranah spiritual yang bisa memecahkan masalah dalam ambiguitas psikologis, etika dan moral kita.
4. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) Spiritual memiliki arti bahwa orang (karyawan) memiliki kehidupan personal yang berkembang dan dikembangkan dengan melakukan pekerjaan yang relevan, berarti, dan menantang”.

Dari beberapa pendapat di atas terlihat bahwa spiritualitas tidak sama dengan agama, tetapi merupakan kekuatan batin yang dimiliki setiap orang dan tumbuh dalam kehidupan individu maupun komunitas yang menjadi akar dari kegiatan, keputusan maupun implementasi kerja pada organisasi. Memang, tidak dapat dipungkiri walaupun terminologi spiritualitas dan agama berbeda tetapi penggunaannya saling tumpang tindih baik oleh akademisi maupun masyarakat luas (Phipps, 2009).

Apabila karyawan dalam melakukan pekerjaan memiliki kesadaran yang utuh tentang makna dari suatu pekerjaan, dan meyakini bahwa bekerja itu merupakan suatu panggilan untuk melayani semua pihak yang terkait dengan organisasi, pasti karyawan akan melakukan tugas dan pekerjaan dengan optimal sehingga akan memberikan hasil yang baik bagi organisasi. Jika nilai-nilai spiritual yang menjadi bagian hidup karyawan dapat terimplementasi dalam aktifitas sehari-hari melalui pekerjaan, itulah perwujudan moral di tempat kerja. Secara empiris nilai-nilai spiritual didapati berperan cukup signifikan di dalam meningkatkan moralitas karyawan, dan membantu karyawan di dalam menguatkan hubungan mereka dengan organisasi (Aydin dan Ceylon, 2009). Juga, spiritualitas kerja telah terbukti sebagai sebuah aset tak berwujud (*intangible asset*) yang sangat berharga bagi kemajuan dan kelangsungan hidup dari organisasi dalam jangka panjang (Usman dan Danish, 2010).

Spiritual seseorang terbentuk dari berbagai faktor. Hakekat sebagai mana manusia pasti tidak akan terlepas dari Sang Pencipta jagad raya dengan segala isinya. Seiring dengan tumbuh kembangnya seorang manusia pasti akan mencapai kematangan melalui interaksi dengan orang lain. Ketika memasuki dunia kerja akan berhubungan dengan tugas maupun pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan bagi seseorang untuk mengimplementasikan spiritualitas di tempat kerja. Komponen-

komponen dari spiritual digambarkan oleh Frew (2000) seperti pada gambar 19.



Gambar 19Komponen-Komponen Identifikasi Spiritualitas

Sumber: Frew (2000)

Munculnya spiritual di tempat kerja tentu saja memiliki latar belakang yang cukup kuat. Dalam aktifitas kerja yang padat dan dengan tuntutan kerja yang prima, orang-orang akan sampai pada pertanyaan mendasar memaknai kehidupan ini seperti misalnya untuk apa saya bekerja keras, untuk siapa penghasilan yang saya peroleh, dan mungkin masih banyak pertanyaan yang bersifat batiniah yang berkecamuk dalam benak dan pikiran seorang karyawan. Suara hati terdalam tidak dapat terpuaskan dengan benda-benda material, dan kata hati tidak bisa dibohongi. Dalam koteks kerja di Amerika Serikat gambaran yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2008) merupakan alasan tumbuhnya minat terhadap spiritualitas. Ada lima alasan yang dikemukakan Robbins dan Judge yaitu:

1. Sebagai penyeimbang terhadap tekanan dan ketegangan dari dinamika kehidupan yang tidak beraturan. Gaya hidup kontemporer - keluarga dengan orang tua tunggal, mobilitas geografis, pekerjaan yang sifatnya temporer, teknologi baru yang menciptakan jarak antar manusia – semakin memperkuat kenyataan betapa manusia membutuhkan komunitas dan keterlibatan dan hubungan dengan orang lain.
2. Agama formal tidak lagi berfungsi untuk banyak orang serta mereka terus mencari “pelabuhan” yang dapat menggantikan ketiadaan iman dan mengisi rasa kehampaan yang muncul.
3. Tuntutan kerja telah membuat tempat kerja jadi dominan dalam kehidupan banyak orang, namun mereka terus mempertanyakan makna kerja itu sendiri.
4. Hasrat untuk mengintegrasikan nilai-nilai kehidupan pribadi dalam kehidupan profesional seseorang.
5. Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mengejar sesuatu yang lebih bersifat material membuat mereka tidak puas.

Kepemimpinan merupakan topik yang cukup sering dibicarakan dalam tataran akademis maupun dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan secara umum dipandang sebagai salah satu dari proses sosial yang paling kompleks. Kurang lebih ada 10.000 buku dan artikel-artikel yang membahas topik tentang Kepemimpinan (Fry dan Kriger, 2009). Dibidang akademis kepemimpinan sudah dibicarakan oleh para filsul. Plato misalnya merupakan seorang filsul yang dirujuk oleh akademisi menyangkut pembahasan kepemimpinan, terutama dalam karyanya *Republic* dengan satu pertanyaan yang mendasar yaitu apa yang membedakan kualitas seorang individu sebagai seorang pemimpin, dan inilah yang dianggap menjadi embrio dari *Trait Theory* atau teori sifat (wikipedia, 2009).

Teori sifat cukup lama dijadikan landasan teori kepemimpinan. Tetapi sejak tahun 1940 ada beberapa penulis yang mencoba mencari alternatif teori kepemimpinan melalui tulisan dari Bird (1948) dan Mann (1959) ([wikipedia.org/wiki/Leadership](http://wikipedia.org/wiki/Leadership)). Tahun 1939 Kurt Lewin, Ronald Lipitt, dan Ralph White mengembangkan gaya kepemimpinan. Disusul oleh model *managerial grid* yang dikembangkan oleh Robert Blake and Jane Mouton pada tahun 1964 yang menjadi dasar *behavioral theory*. Selanjutnya model kontingensi oleh Fiedler, *decision model* Vroom-Yetton, *Path-goal theory* diperkenalkan oleh Robert House, dan teori situasional oleh Hersey-Blanchard ([wikipedia.org/wiki/Leadership](http://wikipedia.org/wiki/Leadership)).

Teori kepemimpinan terus berkembang mengikuti situasi dan kondisi organisasi yang dinamis. Pada tahun 1978 Eric Burn mengusulkan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional, yang kemudian dikembangkan oleh Bass tahun 1995. Pada saat yang hampir bersamaan konsep *servant leadership* dikemukakan oleh Greenleaf (1977) yang dikembangkan oleh Autry (2004) dan Spears dan Lawrence (2004). Selanjutnya pada tahun 1986 Hackman dan Walton memunculkan *Functional leadership theory*. Perkembangan teori kepemimpinan terus berlanjut, pada tahun 2005 Avolio dan Gardner mengusulkan *authentic leadership* oleh Robbins dan Judge (2008) diartikan sebagai pemimpin yang mengenal betul diri mereka, sangat memahami keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya, serta bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan tersebut secara terbuka dan jujur. Para pengikutnya akan memandang mereka sebagai orang yang etis. Kemudian teori kepemimpinan yang relatif baru yaitu Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003) yaitu terdiri dari “nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan agar bisa memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar mereka bisa memiliki rasa kemampuan bertahan secara spiritual lewat

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan (*membership*) dalam kelompok”.

Dari uraian tentang perkembangan teori kepemimpinan di atas, ada tiga teori kepemimpinan yang memiliki keterkaitan yang cukup bermakna. Pada tabel 19. dipetakan secara singkat kemiripan dan perbedaan dari teori Kepemimpinan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pelayan.

Tabel 19 Kesamaan dan Perbedaan antara Teori Kepemimpinan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pelayanan

<b>Teori Kepemimpinan</b>	<b>Kesamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Kepemimpinan Spiritual	Kesamaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keperdulian terhadap orang lain (altruisme)</li> <li>• integritas</li> <li>• pengambilan keputusan secara etis</li> <li>• pemberian contoh teladan</li> </ul>	Perbedaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin spiritual lebih menekankan pada visi, harapan/iman, pekerjaan sebagai panggilan hidup (<i>vocation</i>).</li> </ul>
Kepemimpinan Transformasional	Kesamaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• keperdulian terhadap orang lain (altruisme)</li> <li>• pengambilan keputusan secara etis</li> <li>• integritas</li> <li>• pemberian contoh teladan (<i>role modeling</i>)</li> </ul>	Perbedaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin transformasional lebih menekankan pada visi, nilai dan stimulasi/ dorongan secara intelektual.</li> </ul>
Kepemimpinan Pelayanan	Kesamaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• keperdulian terhadap orang lain (altruisme)</li> <li>• pengambilan keputusan secara etis</li> <li>• integritas</li> <li>• pemberian contoh teladan (<i>role modeling</i>)</li> </ul>	Perbedaan utama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin pelayanan lebih menekankan pada misi, dan tujuan-tujuan organisasional.</li> </ul>

*Sumber: Brown dan Trevino (2006) dan Luthans (2006)*

Pemimpin organisasi berupaya untuk mengendalikan berbagai kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi di lingkungan mereka (Daft, 2007). Banyak pendapat yang meyakini

harus ada satu organisasi ideal, tetapi keanekaragaman memberikan kontribusi bagi semakin berkembangnya organisasi-organisasi dengan berbagai cara yang berbeda. Organisasi tidak hanya sebuah alat, tetapi terkait dengan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang berupa karakteristik dari bisnis (Drucker, 1997). Untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi bisnis harus mampu melakukan perubahan melalui proses pembelajaran atau organisasi pembelajaran (Senge, 1994). Belakangan ini banyak organisasi bisnis seperti bank, perusahaan asuransi dan perusahaan manufaktur melakukan perubahan adaptif dengan mengimplementasikan berbagai metode pengelolaan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Luthans, 2006).

Inisiator untuk melakukan perubahan dengan model organisasi pembelajaran utamanya datang dari kepemimpinan. Menurut Fry (2003) kepemimpinan spiritual adalah sangat diperlukan agar sebuah organisasi pembelajaran bisa mengalami transformasi dan bisa mendapatkan kesuksesan secara terus menerus. Kepemimpinan Spiritual dapat memenuhi kebutuhan fundamental dari pemimpin dan pengikut, yaitu kebutuhan untuk bisa mempertahankan kelangsungan spiritual (*spiritual survival*) agar mereka bisa menjadi lebih berkomitmen secara organisasional dan menjadi lebih produktif.

Menurut Fry (2003) kepemimpinan spiritual itu memerlukan dua hal yaitu: (1) Penciptaan visi sehingga anggota-anggota organisasi mengalami suatu perasaan terpanggil (pengalaman transenden sehubungan dengan tugas/pekerjaan), memiliki makna dalam hidupnya, dan merasakan suatu keunikan; (2) Menegakkan suatu budaya sosial/organisasi yang berdasarkan cinta altruistik (tanpa pamrih pribadi), di mana para pemimpin dan anggota-anggotanya memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus satu sama lain, sehingga menghasilkan suatu rasa keanggotaan dan rasa dipahami dan dihargai.



Menurut Chandra (2010) kepemimpinan spiritual adalah pemimpin-pemimpin sejati yang menggerakkan anggota, untuk mencipta keadaan, suasana dan semangat. Anggota merasakan impian yang bertumbuh dan dipertajam. Mereka membuat potensi atau hal-hal yang baik dari diri anggota muncul ke permukaan. Dengan kata lain pemimpin merumuskan visi bersama, menggerakkan orang bersamanya dan menghasilkan transformasi baik pada dirinya dan orang lain.

Organisasi bisnis yang sehat pasti menginginkan pertumbuhan dan keberlanjutan usaha yang terus menerus. Pada kebanyakan perusahaan tujuan utama untuk mencapai pertumbuhan lebih pada upaya pencapaian penjualan dan keuntungan sesuai dengan rencana pada awal tahun. Banyak hal yang semestinya menjadi hal mendasar dalam keberlanjutan usaha sering terabaikan, bahkan dikelabui dengan neraca keuangan yang direkayasa dengan pencapaian keuntungan yang fantastis. Terbongkarnya kasus-kasus bisnis di Amerika Serikat seperti *Lehmans Brothers* pada tahun 2008, menampakkan tujuan utama perusahaan adalah untuk kemakmuran pemegang saham dengan mengabaikan kepentingan pihak-pihak lain.

Peran kepemimpinan yang memperhatikan kepentingan pemegang saham jauh lebih besar dari pada kepentingan yang lebih luas masyarakat khususnya di sektor perekonomian. Semestinya pemimpin perusahaan harus memperhatikan pendapat dari Friedman, Friedman, Shraibman (2008) perusahaan yang akan tumbuh dengan baik harus mempunyai suatu spiritualitas. Perusahaan yang hanya memaksimalkan kekayaan pemegang saham atau memaksimalkan keuntungan akan menjadi seperti Enron. Para CEO harus menjadi pemimpin revolusi dan harus menjadikan para eksekutif perusahaan mereka untuk memiliki kebaikan dan nilai-nilai spiritual, tidak hanya mencari keuntungan, tetapi nilai-nilai inti dari perusahaan

harus diperkuat. Ukuran yang benar dari kinerja bersifat multi-dimensional yang meliputi keuntungan jangka pendek, jangka panjang, resiko, isu-isu lingkungan, masyarakat, karyawan, pelanggan-pelanggan, para pemasok, dan pemerintah. Hal ini menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dapat memperoleh suatu roh spiritual yang akan menguntungkan ketika menerapkannya di dalam perusahaan.

Kontribusi dari Kepemimpinan Spiritual berhubungan dengan menghidupkan kelangsungan kepemimpinan berupa motivasi intrinsik bagi semua anggota organisasi. Model hubungannya dapat dilihat pada gambar 19.



Gambar 19 Model Kausal dari Kepemimpinan Spiritual

Sumber: Fry dan Cohen (2009)

Menurut Fry dan Cohen (2009) tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah menerapkan kebutuhan-kebutuhan mendasar dari pemimpin dan pengikut untuk spiritual yang baik melalui keikutsertaan dan keanggotaan, untuk menciptakan visi dan nilai melintasi setiap individu, pemberdayaan tim, dan tingkat organisasi untuk membantu perkembangan yang lebih tinggi dari sesuatu yang baik dari karyawan, komitmen organisatoris, kinerja keuangan, dan tanggung jawab sosial. Sentral dari pemahaman tentang kepemimpinan spiritual pada hakekatnya anggota kelompok termotivasi secara intrinsik dengan mengem-

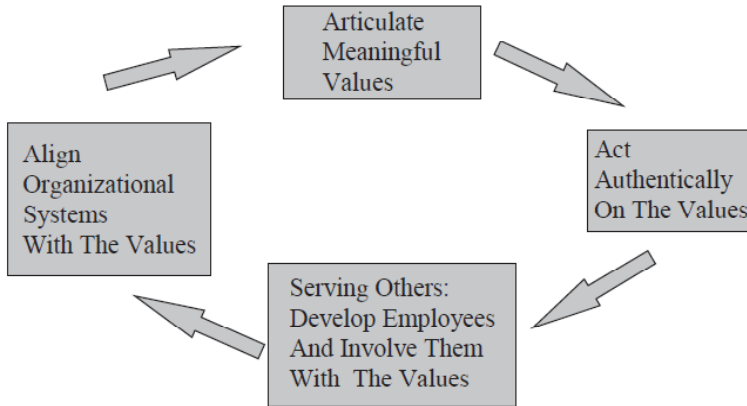
bangkan suatu visi bersama yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik dengan menciptakan harapan di dalam visi, kemudian menerapkan asas spiritual di dalam kelompok yang saling terhubung dengan anggota untuk mencapai tujuan.

Operasionalisasi dari kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku dalam bentuk motivasi intrinsik pada diri sendiri maupun orang lain yang terpanggil sebagai anggota organisasi. Dalam hal ini memerlukan penciptaan visi bersama, walaupun pemimpin dan para pengikut mempunyai pengalaman panggilan hidup dan tujuan yang berbeda. Kemantapan sosial atau budaya organisasi menjadi dasar dari nilai-nilai cinta kasih altruistik dari pemimpin dan pengikut yang memiliki kebersamaan, perasaan yang saling memahami dan menghargai, memiliki kepedulian yang sungguh-sungguh, serta menghargai diri sendiri dan orang lain.

Organisasi pada dasarnya digerakkan oleh pemimpin. Kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip spiritual merupakan faktor kunci terwujudnya organisasi yang efektifitas. Nilai-nilai yang didasarkan pada filosofi yang benar akan membangun komitmen karyawan untuk diterapkan dalam kehidupan kerja. Karena itu, spiritualitas sangat penting pada sektor bisnis maupun publik. Menurut Ferguson dan Milliman (2008) beberapa aspek kunci dari kepemimpinan spiritual di tempat kerja mempunyai kaitan dengan implementasi program nilai-nilai inti yang terdiri dari:

1. Mengartikulasi sesuatu yang lebih tinggi
2. Menampakkan kemurnian
3. Memberikan pelayanan yang tulus
4. Pemberdayaan karyawan.

Gambar 20 merupakan model dari kerangka kerja kepemimpinan spiritual bagi efektifitas nilai-nilai di dalam organisasi.



Gambar 20 Kerangka Kerja Kepemimpinan Spiritual Untuk Efektifitas Nilai-Nilai Organisasi

Sumber: Ferguson and Milliman (2008)

Karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh spiritualitas yang diyakininya. Umumnya di tempat kerja spiritualitas dan manajemen belum dapat menunjukkan hubungan individu manajer dengan keyakinan iman. Phipps (2009) melihat ada lima tema dalam hubungan antara spiritualitas dan manajemen yaitu:

1. Belasan kasihan
2. Mata pencarian benar
3. Melayani tanpa pamrih
4. Bekerja sebagai meditasi
5. Masalah-masalah pluralismse

Spiritualitas yang didasarkan atas keyakinan diimplementasikan oleh karyawan dalam hubungan dengan pengambilan keputusan. Dalam hubungan dengan pengintegrasiaan keyakinan pribadi karyawan dengan kehidupan bisnis, Nash dan McLennan (2001) dalam Phipps (2009), menyatakan ada tiga tingkatan yaitu:

1. *Espoused*, di mana karyawan menggunakan keyakinan mereka hanya sebagai bentuk menganjurkan kepada pihak lain di dalam organisasi
2. *catalytic*, merupakan penyeimbang kehidupan kerja bagi karyawan
3. *foundational*, sebagai hal yang prinsip bagi karyawan yang digunakan untuk setiap aspek pekerjaan.

Karyawan mempertimbangkan dampak yang lebih luas dari kepercayaan mereka pada kepentingan pekerjaan, apalagi jika pekerjaan tersebut terkait dengan pengambilan keputusan organisasi. Tetapi menurut Kinjerski dan Skrypnek (2008) Individu dengan semangat yang tinggi di tempat kerja akan mampu menyesuaikan dan memperlihatkan suatu perasaan harmonis, memiliki energi yang positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas.

Kehidupan yang cenderung lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami tentang prinsip-prinsip spiritual. Wheatly (2002) mengemukakan delapan prinsip dalam perspektif pemikiran spiritual yaitu:

1. Life is uncertain
2. Life is cyclical
3. Meaning motivates people
4. Service brings us joy
5. Courage comes from our hearts
6. We are interconnected to all life
7. We can rely on human goodness, generosity, and caring
8. We need peace of mind and acceptance

Secara empiris, penelitian tentang spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Walker (2008) dengan penelitian yang berjudul *How Emotional Intelligence and Spirituality Impact Job*

*Survivors In A Post-M&A Work Environment*. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi dengan membahas tentang kecerdasan emosional dan spiritualitas dan dampaknya kepada penyelia karena adanya lingkungan kerja baru sesudah merger dan akuisisi. Hasilnya menunjukkan kecerdasan emosional berdampak langsung pada penentuan strategi bagi karyawan dengan faktor-faktor personal mempunyai pengaruh yang moderat. Pada sisi yang lain kecerdasan emosional secara langsung dan tidak langsung melalui spiritualitas berpengaruh pada penilaian kognitif, dan hal ini juga berpengaruh pada karyawan para penyelia.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Walker membahas tentang spiritualitas di tempat kerja, khususnya penyelia yang merupakan bagian dari kepemimpinan di dalam organisasi. Demikian juga dengan penelitian yang akan dilakukan terkait dengan spiritualitas dari kepemimpinan. Variabel spiritualitas dijadikan sebagai variabel independen pada kedua penelitian. Yang berbeda adalah: 1) Kepemimpinan yang diteliti oleh Walker hanya pemimpin unit kerja, sedangkan yang akan diteliti meliputi lintas tingkatan kepemimpinan, 2) Organisasi yang dijadikan tempat penelitian memiliki perbedaan produk.

Usman dan Danish (2010), melakukan penelitian yang berjudul *Leadership spirituality in banking professionals and its impact on organizational commitment*. Spiritualitas telah ditengarai sebagai indikator utama dalam meningkatkan dan memperkuat berbagai tingkat keberhasilan dan prestasi organisasi. Penelitian ini berupaya mengeksplorasi hubungan kepemimpinan spiritualitas yang terdiri dari aspek intrapersonal, aspek interpersonal, aspek suprapersonal dan aspek ideopraxis dengan komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini manajer bank pemerintah dan swasta di Pakistan. Untuk menetapkan jumlah responden digunakan *convenience sampling*, dan terjaring jumlah sampel

sebanyak 130 orang, tetapi yang mengembalikan kuesioner hanya sebanyak 121 orang (92%). Alat analisis yang digunakan korelasi dan regresi dengan dengan memanfaatkan piranti lunak SPSS 15. Hasil penelitian menemukan ada korelasi yang kuat dan positif kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi. Kemudian empat aspek spiritualitas memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian Usman dan Danish dengan penelitian ini terletak pada telaah dan pembahasan variabel kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional, serta obyek yang diteliti adalah institusi bisnis yang bergerak dalam bisnis perbankan. Perbedaannya nampak pada responden yang diteliti Usman dan Danish hanya terbatas pada manajer bank, sedangkan penelitian ini mencakup semua karyawan tanpa membedakan kedudukan struktural dalam organisasi bank. Perbedaan lain terdapat pada status kepemilikan perbankan yaitu kepemilikan pemerintah dan swasta yang diteliti Usman dan Danish, sedangkan penelitian ini terbatas pada kepemilikan pemerintah khususnya pemerintah daerah.

Fry. *et al.* (2009) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance*. Isu-isu tentang spiritualitas di tempat kerja mendapatkan perhatian yang meningkat di bidang ilmu keorganisasian. Implikasi dari spiritualitas di tempat kerja pada teori kepemimpinan, penelitian dan penerapannya tumbuh cepat di lapangan sehingga perlu ada penelitian baru. Tujuan penelitian ini untuk menguji dinamika hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kebaikan spiritual (seperti perasaan keterpanggilan dan keanggotaan) dan kunci keberhasilan organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa pada akademi militer Amerika Serikat yang berjumlah 248 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *structural equation modeling (SEM)*. Hasil penelitian

memberikan konfirmasi bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja (tingkat unit kerja seperti produktivitas, kinerja kelompok militer, laporan perkembangan periodik (PDR) karakter, laporan perkembangan periodik (PDR) kompetensi) dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian Fry *et al.* (2009) dengan penelitian ini adalah : 1) dua variabel yang sama yaitu kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi; 2) analisis yang digunakan menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Perbedaannya terletak pada organisasi yang diteliti yaitu lembaga pendidikan militer dan perusahaan jasa keuangan.

### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual**

Variabel kepemimpinan spiritual diukur oleh tiga indikator visi, cinta kasih altruistik, dan harapan/keyakinan. Tabel. 20 menyajikan deskripsi variabel kepemimpinan spiritual.



Tabel 20 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Spiritual

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Visi	X1.1.1	0	0,00	0	0,00	4	2,50	96	60,00	60	37,50	4,35
	X1.1.2	0	0,00	0	0,00	8	5,00	86	53,75	66	41,25	4,36
	X1.1.3	0	0,00	0	0,00	2	1,25	65	40,63	93	58,13	4,57
<b>Rata-rata Indikator Visi</b>												<b>4,43</b>
Cinta Kasih Altruistik	X1.2.1	2	1,25	1	0,63	19	11,88	77	48,13	61	38,13	4,21
	X1.2.2	0	0,00	5	3,13	15	9,38	88	55,00	52	32,50	4,17
	X1.2.3	0	0,00	0	0,00	14	8,75	84	52,50	62	38,75	4,30
<b>Rata-rata Indikator Cinta Kasih Altruistik</b>												<b>4,23</b>
Harapan/Keyakinan	X1.3.1	0	0,00	0	0,00	21	13,13	82	51,25	57	35,63	4,23
	X1.3.2	0	0,00	0	0,00	10	6,25	81	50,63	69	43,13	4,37
	X1.3.3	0	0,00	0	0,00	9	5,63	81	50,63	70	43,75	4,38
<b>Rata-rata Indikator Harapan/Keyakinan</b>												<b>4,33</b>
<b>Mean Variabel Kepemimpinan Spiritual</b>												<b>4,33</b>

Sumber: Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel di atas untuk indikator pertama visi, item pertanyaan pertama yaitu “pemimpin saya mempunyai pernyataan visi yang jelas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 96 orang atau 60% responden menyatakan setuju, 60 orang atau 37,5% responden menyatakan sangat setuju, 4 orang atau 2,5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju.

Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,35 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu pemimpin saya mempunyai pernyataan visi yang baik dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Item pertanyaan kedua yaitu “pemimpin saya memahami dan memiliki komitmen pada visi perusahaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 86 orang atau 53,75% responden menyatakan setuju, 66 orang atau 41,25% responden menyatakan sangat setuju, 8 orang atau 5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,36 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pemimpin saya mengerti dan komit pada visi perusahaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “visi perusahaan menginspirasi bagi pencapaian kinerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 93 orang atau 58,13% responden menyatakan sangat setuju, 65 orang atau 40,63% responden menyatakan setuju, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,57 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Visi perusahaan menginspirasi penampilan pimpinan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator visi adalah sebesar 4,43 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator visi dinilai responden sangat tinggi.

Indikator kedua yaitu Cinta Kasih Altruistik dimana, pada item pertanyaan pertama yaitu “pemimpin saya sangat peduli terhadap kepentingan karyawan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 77 orang atau 48,13% responden menyatakan setuju,

61 orang atau 38,13% responden menyatakan sangat setuju, 19 orang atau 11,88% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,21 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu Pemimpin saya sangat peduli (cinta kasih) terhadap karyawannya dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “pemimpin saya memperlakukan karyawan tanpa menunjukkan jarak kekuasaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 88 orang atau 55% responden menyatakan setuju, 52 orang atau 32,5% responden menyatakan sangat setuju, 15 orang atau 9,38% responden menyatakan netral, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,17 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Pemimpin saya terpercaya dan loyal terhadap karyawannya dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “Saya merasa pimpinan menunjukkan rasa cinta kasih dalam memimpin perusahaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 85 orang atau 53,13% responden menyatakan setuju, 62 orang atau 38,75% responden menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 8,13% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,31 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya merasa pimpinan memimpin perusahaan sesuai dengan rasa cinta kasih dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator cinta kasih altruistik adalah sebesar 4,23 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator cinta kasih altruistik dinilai responden sangat tinggi.

Indikator ketiga yaitu harapan atau keyakinan dengan pertanyaan pertama yaitu “pemimpin mempunyai keyakinan terhadap tujuan perusahaan dan bersedia berkorban demi tercapainya misi perusahaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 82 orang atau 51,25% responden menyatakan setuju, 57 orang atau 35,63% responden menyatakan sangat setuju, 21 orang atau 13,13% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,23 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu Pemimpin mempunyai keyakinan terhadap perusahaan dan melakukan apapun demi memastikan tercapainya misi perusahaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “pemimpin berusaha keras membantu kesuksesan perusahaan sesuai dengan keyakinan yang telah dibangun”, mayoritas responden yaitu sebanyak 81 orang atau 50,63% responden menyatakan setuju, 69 orang atau 43,13% responden menyatakan sangat setuju, 10 orang atau 6,25% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,37 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Pemimpin giat dan berusaha keras untuk membantu kesuksesan perusahaan karena mempunyai keyakinan dengan apa yang telah dibangun dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “Pemimpin melakukan yang terbaik dalam pekerjaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 81 orang atau 50,63% responden menyatakan setuju, 70 orang atau 43,75% responden menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 5,63% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,38

mengindikasikan bahwa item pertanyaan Pemimpin melakukan yang terbaik dalam pekerjaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator harapan adalah sebesar 4,33 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator harapan dinilai responden sangat tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,33 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel kepemimpinan spiritual sangat tinggi.

### **Pembahasan Kepemimpinan Spiritual**

Variabel Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini didasarkan atas teori dan indikator yang dikemukakan oleh Fry (2003). Ada tiga indikator pada variabel ini yaitu visi, cinta kasih altruistik dan harapan/keyakinan. Dari deskripsi jawaban responden diperoleh hasil Indikator visi direspon oleh karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi responden dalam penelitian ini dengan jawaban yang memiliki nilai tertinggi yakni skor rata-rata 4,43. Jawaban peritem adalah sebagai berikut: item dengan pernyataan "pemimpin saya mempunyai pernyataan visi yang jelas" dipersepsikan responden dengan jawaban sangat setuju oleh 60 orang (37,50%), yang setuju sebanyak 96 orang (60,00%), dan yang memilih netral berjumlah 4 orang (2,50%), dengan skor rata-rata 4,35. Item yang menyatakan "pemimpin saya memahami dan memiliki komitmen pada visi perusahaan, direspon oleh responden dengan jawaban sangat setuju 66 orang (41,25%), yang menjawab setuju 86 orang (53,75%), dan yang menyatakan pendapat netral berjumlah 8 orang (2,50%), dengan skor rata-rata 4,36. Item dengan pernyataan "visi perusahaan menginspirasi bagi pencapaian kinerja" ditanggapi oleh responden dengan jawaban sangat setuju sebanyak 93 orang (58,13%), yang menjawab setuju berjumlah 65 orang (40,63%),

dan yang memilih netral hanya 2 orang (1,25%) saja, dengan skor rata-rata 4,57.

Indikator cinta kasih altruistik dengan tiga item memiliki nilai rata-rata yang terkecil yakni sebesar 4,21. Secara rinci diuraikan sebagai berikut: item yang menyatakan “pemimpin saya sangat peduli terhadap kepentingan karyawan” direspon oleh responden dengan persepsi yang tertinggi adalah setuju 77 orang (48,13%), sangat setuju sebanyak 61 orang (38,13 %), tidak setuju ada 1 orang (0,63%), dan yang sangat tidak setuju 6 orang (3,75%), serta yang menyatakan netral sebanyak 15 orang (9,38%), dengan skor rata-rata 4,16. Item yang menyatakan “pemimpin saya memperlakukan karyawan tanpa menunjukkan jarak kekuasaan” dipersepsikan oleh responden dengan jawaban setuju berjumlah 88 orang (55,00%), sangat setuju 52 orang (32,50%), tidak setuju 5 orang (3,13%), dan yang berpendapat netral sebanyak 15 orang (9,38%), dengan skor rata-rata 4,17. Item yang menyatakan “saya merasa pimpinan menunjukkan rasa cinta kasih dalam memimpin perusahaan” ditanggapi karyawan PT Bank Sulawesi Utara yang terjaring sebagai responden dengan jawaban setuju sebanyak 85 orang (53,13%), sangat setuju 62 orang (38,75%), dan yang memberikan jawaban netral berjumlah 13 orang (8,13%), dengan skor rata-rata 4,31.

Indikator harapan atau keyakinan dipersepsikan responden dengan jawaban yang memiliki skor rata-rata terbesar kedua yakni 4,33. Secara rinci jawaban responden diuraikan sebagai berikut: item yang menyatakan “pemimpin mempunyai keyakinan terhadap tujuan perusahaan dan rela berkorban demi tercapainya misi perusahaan” dipersepsikan oleh responden dengan jawaban sangat setuju sebanyak 57 orang (35,63%), yang menjawab setuju 82 orang (51,25%), dan yang berpendapat netral berjumlah 21 orang (13,13%), dengan skor rata-rata 4,23. Item dengan pernyataan “pemimpin berusaha keras membantu

kesuksesan perusahaan sesuai dengan keyakinan yang telah dibangun” ditanggapi responden dengan jawaban yang sangat setuju 69 orang (43,13%), mereka yang setuju 81 orang (50,63%), sedangkan yang menjawab netral berjumlah 10 orang (6,25%), dengan skor rata-rata 4,37. Item yang pernyataannya “pemimpin melakukan yang terbaik dalam pekerjaan” dipersepsikan oleh responden dengan jawaban yang sangat setuju 70 orang (43,75%), yang menjawab setuju 81 orang (50,63%), dan yang memilih jawaban netral sebanyak 9 orang (5,63%), dengan skor rata-rata sebesar 4,38.

Visi menjadi indikator dengan skor tertinggi dari jawaban karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi responden dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Daft dan Lengel (1998), dan Nanus (1992) bahwa sebuah visi yang kuat akan menjadi sangat menarik, bisa mendefinisikan arah dan perjalanan dari sebuah organisasi, mencerminkan sesuatu yang ideal dan keluhuran tinggi, memberikan makna bagi pekerjaan, sehingga bisa membangkitkan harapan dan keyakinan. Visi menjadi seperti penunjuk arah untuk mencapai tujuan, dan menjadi sumber utama bagi pemimpin dalam menentukan rencana strategi organisasi. Visi memiliki efek yang kuat serta hubungan dengan perencanaan dan pengambilan keputusan operasional. Gluck (1981) menggambarkan kekuatan visi sama halnya dengan kepemimpinan manajemen yang kuat.

Indikator harapan atau keyakinan dipersepsikan oleh karyawan PT Bank Sulawesi Utara dengan skor rata-rata 4,33, atau skor kedua terbesar pada variabel kepemimpinan spiritual. Hal ini menggambarkan bahwa harapan atau keyakinan akan tercapainya tujuan organisasi yang tertuang dalam visi Bank Sulawesi Utara. Hal ini sejalan dengan pendapat MacArthur (1998) yang menyatakan orang yang memiliki harapan atau keyakinan akan memiliki kejelasan tentang ke mana mereka akan

pergi, bagaimana caranya agar bisa sampai ke sana, dan bersedia untuk menghadapi tantangan dan hambatan bahkan mengalami penderitaan agar bisa mencapai tujuan. Fry (2003) berpendapat keyakinan adalah sangat penting karena bisa memberikan arah dan kemauan untuk terus bertahan di tengah perjalanan hidup yang berat dan membangkitkan kepercayaan dan harapan bahwa perjalanan mereka akan menghasilkan sesuatu yang membuat kehidupan menjadi layak untuk dijalani.

Cinta kasih altruistik merupakan indikator yang memiliki skor rata-rata 4,21 dan merupakan skor terendah pada variabel Kepemimpinan Spiritual. Meskipun demikian, skor ini masih berada pada kategori sangat positif, sehingga karyawan Bank Sulawesi Utara menilai cinta kasih altruistik sebagai bagian yang penting dari kepemimpinan. Dalam aktifitas bisnis implementasi cinta kasih altruistik ketika interaksi antar karyawan berlangsung dalam pekerjaan relatif kurang populer. Tetapi untuk membangun tim kerja yang solid dibutuhkan rasa kebersamaan, keutuhan, harmoni dan kesejahteraan bagi seluruh anggota tim agar tugas dan pekerjaan yang akan dikerjakan dapat tercapai. Kouzes dan Posner (1987) menyatakan salah satu langkah dalam proses menjadi pemimpin besar adalah membagi keluhuran dan kemuliaan dengan pengikut-pengikutnya.

Kemampuan untuk mewujudkan kemuliaan dan keluhuran akan lahir dari hati yang penuh dengan cinta kasih altruistik. Adapun cinta kasih altruistik menurut Fry (2003) didasarkan pada nilai-nilai seperti integritas, kesabaran, keramahan, pengampunan, penerimaan, rasa bersyukur, kerendahan hati, keberanian, kepercayaan, kesetiaan dan belas kasihan. Ada keuntungan emosional dan psikologis yang besar yang bisa didapatkan antara cinta atau kepedulian terhadap orang lain dengan kebutuhan, dan ini adalah esensi dari memberi dan menerima secara tanpa syarat. Dari aspek medis dan psikologi



Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) menyatakan kasih memiliki kemampuan untuk mengatasi dampak negatif dari emosi-emosi yang merusak seperti ketakutan dan amarah.

Kepemimpinan Spiritual pada Bank Sulawesi Utara dapat dirujuk pada ketiga indikator yang ada pada variabel ini. Jika di lihat dari jawaban responden dalam penelitian ini Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai rata-rata 4,32 atau termasuk pada kategori sangat positif. Hasil pengukuran variabel Kepemimpinan Spiritual yang sangat kuat ini mengindikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara mempersepsikan bentuk kepemimpinan ini cukup positif. Dengan demikian dapat dikatakan mayoritas responden berpendapat Kepemimpinan Spiritual memiliki relevansi dengan berbagai aktivitas Bank Sulawesi Utara terutama yang berhubungan dengan karyawan dan bidang sumber daya manusia.

Lembaga perbankan sebagai institusi bisnis yang bergerak dalam jasa keuangan cukup rentan dengan pelanggaran, penyalahgunaan wewenang dan tanggung jawab yang terkait dengan operasinya. Karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki karakter, dapat dipercaya, dan dengan integritas yang penuh. Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu perwujudan dari dimensi kepemimpinan yang dapat menjawab tantangan bisnis perbankan yang dilandasi dengan kepercayaan. Fry dan Kriger (2009) menyatakan kepemimpinan spiritual memiliki kriteria efektifitas dengan melayani orang lain yang relevan dengan bisnis dan membuat semua *stakeholders* merasa puas dan diperhitungkan.

Terkait dengan uraian di atas Fry (2003) menyatakan sebagai dasar teori kepemimpinan spiritual adalah pembelajaran organisasi yang dapat menjadi sumber kelangsungan hidup spiritual dengan mengutamakan motivasi bagi pekerja secara intrinsik melalui visi, harapan/keyakinan, dan cinta

kasih altruistik, keterlibatan tugas dan identifikasi tujuan. Kepemimpinan spiritual terkait dengan motivasi intrinsik yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000) sebagaimana perbandingan model kepemimpinan untuk motivasi yang dikemukakan Fry (2003). Model motivasi intrinsik merupakan kombinasi dari *effort* (upaya), *performance* (kinerja), dan *reward* (imbalan). Pada pendekatan kepemimpinan spiritual, visi terwujud dalam bentuk kinerja, kemudian cinta kasih altruistik sebagai imbalan, harapan/keyakinan merupakan upaya, dan bentuk hubungannya adalah model kausalitas.

Persepsi responden menyangkut bentuk motivasi yang diharapkan dari kepemimpinan yang ada di Bank Sulawesi Utara adalah motivasi intrinsik sebesar 39%, motivasi ekstrinsik 11%, dan gabungan dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebanyak 50% responden. Dari data di atas memberikan petunjuk bahwa karyawan Bank Sulawesi Utara lebih banyak mengharapkan imbalan yang diterima sebagai faktor motivator bagi mereka adalah gabungan dari penghargaan dan imbalan berbentuk uang seperti gaji dan insentif. Hal ini cukup realistik karena sebanyak 45% responden mendapatkan penghasilan pada kisaran 2,5 sampai dengan 5 juta rupiah, dan hanya 4% yang berpenghasilan lebih besar dari 10 juta rupiah. Hal ini juga sejalan dengan usia responden yang mayoritas masih muda (47%) 21-30 tahun, serta jabatan responden (49%) staf operasional. Dari gambaran data di atas ternyata secara empiris penelitian ini belum mendukung teori motivasi intrinsik karena mayoritas karyawan Bank Sulawesi Utara masih mengharapkan dua bentuk imbalan.

### **Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku

etis adalah sebesar 0,278 dengan p-value sebesar 0,018, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis” dapat diterima. Dengan demikian, apabila kepemimpinan spiritual semakin baik akan menyebabkan perilaku etis semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Eisler dan Montouri (2003), bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi termasuk pemimpin yang mempertimbangkan spiritual akan lebih beretika. Demikian juga pendapat Posner dan Schmidt (1992) bahwa tindakan atasan merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi. Secara komprehensif melalui pendapat Mitroff dan Denton (1999) spiritualitas mendorong kepercayaan, keseimbangan antara pekerjaan maupun kehidupan, empati dan perasaan kasih sayang terhadap orang lain, nilai-nilai sebagai aset manusia, aktualisasi diri seseorang, serta perilaku yang etis.

Dalam pandangan responden, kepemimpinan spiritual pada Bank Sulawesi Utara menjalankan perilaku etis dengan cara memberikan teladan kepada karyawan dalam mentaati dan mematuhi semua peraturan dengan menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan, tidak melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan, memperlihatkan kepercayaan kepada karyawan, dan berperilaku baik dan sopan sebagai panutan karyawan. Dengan demikian, pandangan responden di atas sejalan dengan pendapat Agoes dan Ardana (2009) bahwa kesadaran spiritual akan menentukan tingkat kesadaran etis seseorang. Hal ini memiliki kesamaan dengan pendapat Duarte (2009) di mana sebagai pemimpin perusahaan diharapkan dapat memenuhi harapan *stakeholders* perusahaan, dan juga memberikan contoh yang baik bagi karyawan. Karena itu,

kepemimpinan spiritual secara nyata memberikan kontribusi terhadap perilaku etis dari karyawan Bank Sulawesi Utara.

### **Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kualitas Kehidupan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 0,135 dengan p-value sebesar 0,212, karena nilainya  $> 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja” ditolak. Akan tetapi, pengujian hipotesis juga dapat ditelusuri menggunakan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung, antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja melalui perilaku etis, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,094. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, dan perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja keduanya signifikan, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja melalui perilaku etis. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula kualitas kehidupan kerja, jika perilaku etis juga semakin baik. Hal ini memperlihatkan bahwa Perilaku etis adalah variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kualitas kehidupan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan dimediasi perilaku etis.

Menurut Luthans (2006) perspektif kualitas kehidupan kerja tidak menyarankan satu tehnik desain kerja khusus. Manajemen puncak mempercayai bahwa transformasi akan berhasil walaupun tidak dilakukan analisis secara sistimatis terhadap hasil transformasi. Ternyata dalam penelitian ini asumsi tersebut relatif kurang tepat karena belum teruji secara empiris sebelumnya. Dalam upaya mengimplementasikan kepemimpinan spiritual dengan tiga komponen utamanya seperti visi, cinta kasih altruistik, dan keyakinan atau harapan, pimpinan Bank Sulawesi Utara harus secara terus menerus melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan agar supaya nilai-nilai kepemimpinan spiritual dapat terinternalisasi dan menjadi kebiasaan dalam kehidupan kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006) bahwa tantangan yang terus berlanjut bagi manajemen dalam menyiapkan kualitas kehidupan kerja adalah melalui revitalisasi bisnis dan industri. Salah satu faktor penghambat untuk tersosialisasi dan terinternalisasi dengan baik nilai-nilai kepemimpinan spiritual adalah masa kepemimpinan direktur utama (saat penelitian dilakukan) masih terlalu singkat yaitu 2 tahun. Selain hal tersebut, Bank Sulawesi Utara belum memiliki budaya organisasi yang kuat sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang karyawan senior yang ada di bagian divisi Sumber Daya Manusia (SDM). Sedangkan menurut Luthans (2006) pendekatan kualitas kehidupan kerja menunjukkan pentingnya budaya organisasi.

Dalam realitas pengelolaan Bank Sulawesi Utara, pimpinan relatif sulit menentukan sendiri arah perusahaan karena status kepemilikan yang bersifat kolektif (BUMD). Pemegang saham dikuasai oleh pemerintah provinsi dan kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo. Komposisi kepemilikan perusahaan seperti ini tidak memberikan kebebasan

yang sepenuhnya bagi direktur utama menjalankan visi kepemimpinannya. Dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) direksi diberikan wewenang untuk mengelola dan mengembangkan operasional perusahaan, tetapi tidak bisa independen seperti perusahaan swasta. Misalnya upaya Bank Sulawesi Utara untuk menjadi Bank Devisi dan *Listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI) terhambat karena kecukupan batas modal minimal belum terpenuhi, pada hal sudah ada komitmen dari pemegang saham untuk mencukupi modal sendiri.

Menyangkut kualitas kehidupan kerja dengan dimensi kesempatan mengembangkan diri, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kebanggaan pada pekerjaan pada umumnya responden merasakan kesempatan dan peluang yang meningkat untuk mengikuti pelatihan dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, untuk kondisi lingkungan kerja seperti bangunan kantor dan fasilitas peralatan kerja yang ada belum sepenuhnya memiliki standar yang sama untuk semua kantor di lingkungan Bank Sulawesi Utara. Misalnya Kantor Cabang Pembantu Suwawa dan Cabang Pembantu Tilamuta di Provinsi Gorontalo, gedung kantor yang ada saat ini relatif belum representatif untuk kenyamanan kerja karyawan maupun untuk nasabah. Seperti yang diungkapkan karyawan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja perlu mendapat perhatian yang serius melalui pembenahan dan pengembangan fasilitas yang sudah ada atau pengadaan fasilitas baru.

Sebagaimana diuraikan di atas bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja yang dimoderasi perilaku etis. Hal ini dapat diartikan bahwa perilaku etis menjadi prasyarat dari kualitas kehidupan kerja dalam hubungannya dengan kepemimpinan spiritual. Menurut Trevino, Weaver dan Reynolds (2006) perilaku etis mempunyai beberapa aspek yaitu kesadaran, pertimbangan dan

niat atau kehendak moral, yang berpengaruh secara individu, kelompok dan organisasi. Dari deskripsi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual dan kualitas kehidupan kerja, secara individual berada pada kategori sangat positif. Dengan dukungan perilaku etis maka kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh yang lebih bermakna terhadap kualitas kehidupan kerja. Sebagaimana ungkapan responden bahwa pemimpin selain secara verbal menyatakan perilaku etis, tetapi yang lebih utama keteladanan berperilaku etis dari pimpinan sebagai *role model* bagi semua karyawan Bank Sulawesi Utara. Aturan dan kode etik dapat saja menjadi pedoman bagi karyawan untuk tidak melakukan tindakan tidak etis seperti *fraud*, tetapi yang terpenting adalah keteladanan dari pimpinan karena pada umumnya orang Indonesia masih melihat apa yang dilakukan pimpinan atau orang yang lebih senior, itulah yang patut diikuti. Masyarakat Indonesia termasuk yang ada di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo masih kental dengan pola paternalistik. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara dengan melalui perilaku etis yang secara nyata dipraktekkan oleh pimpinan sebagai *role model* bagi seluruh karyawan.

Salah satu indikator yang ada pada variabel kualitas kehidupan kerja yang memiliki keterkaitan dengan usia responden adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan. Data tentang usia responden dalam penelitian ini menunjukkan 47% berada pada kisaran 21–30 tahun. Secara hirarkhi karyawan yang masih muda, relatif tidak pada level pengambil keputusan karena belum berada pada kategori pemimpin, sehingga dalam proses pengambilan keputusan belum banyak berperan. Visi menjadi salah satu indikator yang ada pada variabel kepemimpinan spiritual. Visi menjadi panduan yang berarti untuk mencapai

tujuan jangka panjang organisasi. Pada umumnya visi dikembangkan oleh kepemimpinan yang berusia relatif sudah senior. Karyawan yang berusia muda berperan sebagai bagian dari upaya dalam mencapai visi organisasi.

Terkait dengan kepemimpinan spiritual yang berpengaruh tidak signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dilihat dari indikator yang dikemukakan di atas, nampaknya mayoritas responden yang masih berusia muda memberikan kontribusi terhadap hubungan antar variabel dimaksud. Usia muda cenderung belum fokus pada pekerjaan, sehingga perlu tuntunan dan arahan yang terus menerus untuk mewujudkan visi organisasi. Secara formal melalui supervisor sudah dilakukan bimbingan bagi karyawan muda, tetapi dengan jumlah personalia supervisor yang hanya 3% tidak mampu menjalankan tugas mereka dengan efektif.

Demikian juga dengan jabatan responden yang mayoritas yaitu 49% masih pada level operasional, jika dilihat dari aspek kesempatan mengembangkan diri relatif berada pada tingkat kompetisi yang ketat. Untuk mengembangkan karir mencapai level jabatan yang lebih tinggi dituntut kemampuan dan kompetensi yang sangat baik. Apalagi level jenjang karir yang ada pada Bank Sulawesi Utara tidak terlalu luas yakni hanya enam tingkatan. Hal ini, sejalan dengan pengalaman kerja responden di mana 43% memiliki masa kerja tidak lebih dari 5 tahun. Secara langsung maupun tidak langsung jabatan dan pengalaman responden memberikan kontribusi pada terjadinya pengaruh yang tidak signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja.

### **Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja**



Atas dasar hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,015 dengan p-value sebesar 0,880, dan karena nilainya  $> 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja” ditolak. Namun, pengujian hipotesis dapat juga dilakukan dengan menggunakan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui perilaku etis, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,088. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, dan pengaruh perilaku etis terhadap kepuasan kerja keduanya cukup bermakna, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui perilaku etis.

Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif, hal ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik pula kepuasan kerja, jika perilaku etis juga semakin baik. Di sini memperlihatkan bahwa perilaku etis adalah variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan dimediasi oleh perilaku etis.

Kepedulian pimpinan pada karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja. Juga, spiritualitas di tempat kerja akan dapat memberikan kepuasan seutuhnya bagi karyawan dalam bekerja (Secrest, Iorio, dan Martz, 2005) dan (Elm, 2003). Tetapi dalam penelitian ini ternyata kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Menurut Neal dan

Bennett (2000) analisis keterlibatan karyawan terkait dengan spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat pada tiga level analisis yaitu tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat organisasi. Pada tingkat individu, kerja akan berarti jika karyawan menyukai dan menyenangkan pekerjaan, giat sekali bekerja, dan secara personal bermakna bagi karyawan. Kemudian, dilihat dari tingkat kelompok kerja akan bermakna untuk komunitas jika terkoneksi dengan rekan sekerja, terdapat dukungan karyawan bagi setiap anggota, dan terkait dengan tujuan bersama. Selanjutnya, pada tingkat organisasi kesetaraan nilai-nilai organisasi terwujud melalui perasaan terhubung dengan tujuan organisasi, memahami misi dan nilai-nilai organisasi, dan kepedulian organisasi kepada karyawan.

Aspek mendasar dari spiritual di tempat kerja dipahami secara mendalam oleh karyawan sebagai tujuan suatu pekerjaan. Hal ini tergambar melalui hubungan karyawan sehari-hari di tempat kerja pada tingkat individu. Ekspresi dari spiritual di tempat kerja diasumsikan sebagai seorang yang memiliki *inner motivation*. Spiritualitas di Bank Sulawesi Utara dilihat dari aspek level individu sangat positif ditandai dengan deskripsi jawaban responden yang mempunyai angka rata-rata 4,32.

Pada tingkat kelompok kepedulian karyawan terhadap sesama karyawan cukup baik karena cukup harmonis, saling memahami fungsi dan peranan masing-masing, serta saling melengkapi. Tetapi kepedulian terhadap orang lain terutama bagi pelanggan belum optimal dilakukan karyawan. Sebagaimana yang peneliti temukan di salah satu kantor cabang, saat jam istirahat telah usai, nasabah masih menunggu kurang lebih tiga puluh menit untuk dapat melakukan transaksi. Dilihat dari tingkat organisasi, spiritualitas di tempat kerja sebagai implementasi dari kepemimpinan spiritual belum sepenuhnya

dipahami oleh karyawan karena aspek misi dan nilai-nilai organisasi belum terinternalisasi dengan baik.

Ada tiga dimensi dari kepuasan kerja, menurut Luthans (2006) yaitu respons emosional terhadap situasi kerja, hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan, dan mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Dilihat dari deskripsi jawaban responden tentang kepuasan kerja, nilai rata-ratanya adalah 4,23. Hal ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara berada pada kategori sangat positif. Namun demikian, temuan yang diperoleh melalui wawancara menyangkut keinginan karyawan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain: 1) Supaya lebih ada tantangan dalam pekerjaan; 2) Lebih berkembang dari apa yang ada pada saat ini; 3) Meningkatkan aktualisasi diri melalui berbagai pengetahuan yang berkaitan dengan semua bidang perbankan. Jawaban ini mengindikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara akan merasa lebih puas jika kondisi kerja yang ada pada saat ini lebih ditingkatkan lagi.

Fry (2003) menyatakan kepemimpinan spiritual terkait dengan nilai-nilai, sikap dan perilaku melalui rasa keterpanggilan dan keanggotaan di dalam organisasi. Tentu saja hal ini bersifat individual, di mana karakteristik personal mengacu pada pengetahuan, nilai-nilai, sikap, niat, karakter moral dan sensitifitas etika individu (Ferrell and Gresham, 1985). Dalam konteks hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kepuasan kerja ternyata dalam penelitian ini perilaku etis menjadi prasyarat terhadap keterhubungan kedua variabel tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian McCain, Tsai dan Bellino (2010), di mana perilaku etis menjadi variabel perantara terhadap kepuasan kerja.

Karakteristik individu karyawan sebagai salah satu faktor yang memiliki relevansi bagi situasi organisasi dan diyakini

memberikan kontribusi terhadap perilaku etis (Low, Ferrell, dan Mansfield, 2000). Sedangkan faktor-faktor situasi organisasi berhubungan dengan iklim etika perusahaan, di mana berkaitan dengan persepsi karyawan tentang apa yang terjadi di perusahaan saat ini tentang norma-norma dan nilai-nilai dalam konteks etika yang dapat membentuk perilaku (Jaramillo, Mulki dan Solomon, 2006). Dari amatan peneliti, secara normatif etika telah menjadi pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan karena telah dibakukan melalui aturan dan kode etik perbankan yang dikeluarkan Bank Indonesia sebagai otoritas perbankan di Indonesia. Begitu juga dengan nilai-nilai etika dan moral yang secara individual dimiliki oleh setiap karyawan melalui keyakinan religius masing-masing. Sehingga perilaku etis individual sudah terbentuk untuk menjadi perilaku komunal di dalam organisasi. Karyawan melihat pimpinan berupaya menerapkan perilaku etis sebagaimana ungkapan yang mereka nyatakan sebagai berikut: a) Pimpinan selalu menerapkan tolak ukur dengan kejujuran, disiplin, rajin, ketulusan, dan kehati-hatian; b) Selain verbal, juga dengan perilaku termasuk dalam pelatihan-pelatihan yang terkait dengan etika; c) Dengan perkataan dan tindakan pimpinan memberikan contoh yang baik. Dengan demikian, dari uraian di atas memberikan penguatan bahwa pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja karyawan dengan melalui perilaku etis cukup realistis.

Ditinjau dari beberapa aspek karakteristik responden, pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari usia, jabatan dan pengalaman kerja. Karena usia responden mayoritas masih muda yaitu 47% berada pada kisaran 21-30 tahun, ditinjau dari kepuasan gaji relatif tidak sebaik dengan responden yang berusia lebih senior. Kemudian, jabatan responden pada umumnya masih berada pada level rendah yaitu 49% staf operasional dan 16% asisten

operasional/pemasaran/administrasi. Aspek promosi karir menjadi cukup krusial dalam pembentukan kepuasan kerja bagi karyawan karena tingkat persaingan yang cukup ketat untuk memperebutkan jabatan yang terbatas. Selanjutnya, pengalaman kerja terkait dengan jabatan dan usia responden serta bermuara pada gaji yang akan diterima karyawan. Pengalaman kerja mayoritas responden yakni sebanyak 43% relatif masih singkat tidak lebih dari 5 tahun.

Ketiga aspek dari karakteristik responden di atas secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi bagi ketidakpuasan karyawan Bank Sulawesi Utara. Indikator kasih altruistik dari kepemimpinan spiritual secara teoritis dapat menjadi faktor pendorong terwujudnya kepuasan kerja karena mengandung nilai-nilai antara lain kesabaran, belas kasihan dan rasa bersyukur (Fry, 2003). Tetapi secara faktual cinta kasih altruistik menjadi indikator paling rendah yakni rata-rata 4,30 kontribusinya terhadap pemimpin spiritual. Dengan demikian, memang cukup logis dan masuk akal jika pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja dijumpai oleh perilaku etis karena dengan adanya kejujuran, kepercayaan, keterbukaan dan keadilan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,211 dengan p-value sebesar 0,029, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional” dapat

diterima. Karena koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional cukup positif, maka hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini memberikan penguatan pada teori yang dikemukakan oleh Neck dan Milliman (1994), Chopra (2002), Fry (2003) serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Aydin dan Ceylon (2009), Fry *et al.* (2009), Usman dan Danish (2010). Memang, beberapa penelitian sebelumnya menemukan adanya kendala untuk mendapatkan hasil yang konsisten sebagaimana dikemukakan Fry *et al.* (2009), bahwa respon yang diharapkan berada di bawah harapan karena organisasi di mana sampel diambil menerapkan birokrasi dan pengawasan yang ketat bagi anggota. Karena itu, temuan yang mereka peroleh tentang adanya pengaruh kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional perlu dikembangkan lagi. Demikian juga dengan Usman dan Danish (2010), yang berpendapat memang ada pengaruh positif kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional, namun masih terbatas pada level manajemen menengah. Karena itu, perlu dieksplorasi lagi untuk semua level manajemen agar supaya dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini saran Usman dan Danish (2010) sudah peneliti lakukan dengan meneliti karyawan yang tidak termasuk manajer, dalam hal ini kepala kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang ada di Bank Sulawesi Utara. Dari hasil penelitian diperoleh informasi bahwa responden berdasarkan jabatan hanya terdapat 19% pemimpin pada level *low management* (kepala seksi), sedangkan mayoritas responden adalah staf operasional (49%) dan asisten operasional/pemasaran/administrasi (16%).

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan kepemimpinan spiritual yang dibangun oleh pimpinan Bank Sulawesi

Utara (direktur utama Bank Sulawesi Utara) pada dasarnya sudah sangat baik. Namun, karena cakupan organisasi relatif luas dan sulit terjangkau secara fisik oleh pimpinan puncak terutama untuk beberapa kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang berkedudukan di pulau-pulau kecil di luar daratan pulau Sulawesi, perwujudan kepemimpinan spiritual belum terinternalisasi secara maksimal.

Untuk mayoritas karyawan, komitmen mereka untuk mewujudkan visi perusahaan sebagai bagian dari strategi kepemimpinan Bank Sulawesi Utara sudah cukup baik dengan pernyataan bahwa “semua upaya pimpinan perusahaan untuk mewujudkan visi organisasi perlu didukung dengan melakukan tugas dengan benar, memberikan yang terbaik ketika diminta mewakili perusahaan dalam peninjauan bisnis dengan pihak lain, dan mengutamakan kepentingan bersama termasuk bagi nasabah dengan memberikan pelayanan prima.

Karyawan beranggapan bahwa melakukan setiap tugas dan tanggung jawab sebagai bentuk ibadah, serta berupaya melakukan dengan tulus dan penuh tanggung jawab setiap pekerjaan. Hal ini, merupakan wujud dari motivasi intrinsik dari karyawan Bank Sulawesi Utara dan sejalan dengan pendapat Fry (2003) bahwa kepemimpinan spiritual terdiri dari nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi secara intrinsik orang lain dan diri sendiri sehingga memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual melalui keterpanggilan dan keanggotaan di dalam organisasi. Dengan demikian, hal ini searah dengan pendapat dari Ivancevich, Konopaske dan Matteson, (2007) bahwa motivasi intrinsik penting terutama bagi perkembangan Komitmen Organisasional. Untuk mencapai Komitmen Organisasional yang kuat dan kinerja yang baik, anggota organisasi harus merasa terpanggil dan kokoh kewargaan keorganisasiannya (Fry *et al.*, 2009).

## **Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,202 dengan p-value sebesar 0,044, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan positif, maka hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sass (2000), Mitroff dan Denton, (1999), dan Neck dan Milliman (1994), serta secara empiris searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009). Walaupun penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Fry *et al.* (2009) seperti: 1) Karakter organisasi (militer vs bisnis jasa); 2) Sampel (kadet militer vs karyawan); 3) Model hubungan variabel (*indirect vs direct*). Khusus untuk karakter organisasi atau karakter perusahaan Moore (2005) menyatakan sangat penting bagi kebajikan etika modern. Mengadopsi pendapat Wolf (2004) tentang ada tidaknya spiritualitas di tempat kerja dapat diuji dengan memberikan enam pertanyaan seperti “apakah kepemilikan spiritual sudah tepat bagi organisasi anda?”. Tabel 21 menunjukkan jawaban dari pimpinan unit kerja Bank Sulawesi Utara tentang spiritualitas di tempat kerja.

Dari jawaban yang ada pada tabel 21 terlihat pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 5 dijawab “Ya” oleh lebih dari 80% pimpinan unit kerja, hanya pertanyaan nomor 6 yang dijawab “Ya” oleh 33%. Dengan demikian dapat disimpulkan spiritualitas telah menjadi kebutuhan bagi pimpinan dan



## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

karyawan Bank Sulawesi Utara, di mana unsur manusia perlu diimplementasikan dalam aktifitas kerja sehari-hari, tembok pemisah antar orang di dalam organisasi perlu disingkirkan, perlu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tanggung jawab rumah tangga, layanan kesehatan harus bersifat hubungan relasional serta pertumbuhan dan perkembangan karyawan sebagai tujuan utama organisasi. Sedangkan program pelatihan pengembangan kepemimpinan sudah berada pada jalur yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Tabel 21 Spiritualitas di Tempat Kerja Menurut Pimpinan Unit Kerja PT Bank Sulawesi Utara

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah saudara merasa perlu untuk merealisasikan unsur manusia dari visi, misi dan pernyataan nilai organisasi atau perusahaan saudara ?	100%	-
2.	Apakah saudara merasa perlu untuk menyingkirkan “tembok” yang memisahkan antar orang di dalam organisasi atau perusahaan saudara?	83%	17%
3.	Apakah saudara ingin membantu para pegawai menyeimbangkan antara tuntutan kerja dengan tanggung jawab yang mereka miliki di rumah?	83%	17%
4.	Apakah saudara yakin bahwa layanan kesehatan bisa bersifat relasional dan tidak sekedar bersifat transaksional?	100%	-
5.	Apakah saudara yakin bahwa pertumbuhan dan perkembangan dari pegawai adalah tujuan utama dari organisasi-organisasi yang terbaik?	83%	17%
6.	Apakah ada sebagian dari program pelatihan pengembangan kepemimpinan saudara yang mulai terasa “itu-itu saja”?	33%	67%

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Dalam penelitian Fry *et al.* (2009), walaupun terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual

dengan kinerja tetapi respon yang diharapkan berada di bawah harapan. Hal ini disebabkan unit militer secara khusus cukup sensitif dengan aspek-aspek kepemimpinan spiritual, karena ada *human spirit* sebagai faktor kritis di dalam peperangan, dan studi ini niscaya akan dibutuhkan apabila berada dalam situasi dan kondisi yang ekstrim seperti di medan perang. Sedangkan untuk penelitian ini, temuan di lapangan menunjukkan kebutuhan akan spiritualitas di tempat kerja sangat relevan.

## Bagian 5

# Perilaku Etis

**E**tika menjadi persoalan yang penting dalam aktifitas bisnis saat ini, bahkan etika menjadi pusat sorotan dari bisnis kontemporer (Casa, Barker, dan Cameron, 2004). Apalagi sejak terkuaknya beberapa skandal institusi bisnis keuangan di Amerika Serikat seperti Enron dan Arthur Anderson, etika mempunyai peran yang cukup krusial di dalam organisasi bisnis (Griffin dan Ebert, 2006), (Lease, 2006), (Sims dan Brinkmann, 2003). Di masa yang lalu, etika kurang diperhatikan, tetapi sejak beberapa eksekutif berkedudukan tinggi dituduh “merampok”, perusahaan akuntansi dinyatakan bersalah dan beberapa praktek bisnis ilegal diinvestigasi, etika telah mengambil posisi penting dalam bisnis (Luthans, 2006).

Perilaku etis merupakan perwujudan dari etika yang diimplementasikan di dalam organisasi bisnis. Perilaku etis pada umumnya bisa didefinisikan sebagai perilaku yang dianggap benar atau salah, dan karenanya mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan orang (Beauchamp dan Bowie, 2000). Karenanya, perilaku etis dikendalikan oleh “aturan, standar, kode, atau prinsip yang memberikan petunjuk

bagi perilaku yang benar secara moral dan kebenaran/kejujuran dalam situasi-situasi tertentu” (Lewis, 1985). Banyak perusahaan global menggunakan jasa konsultan etika dalam membangun reputasi perusahaan supaya perusahaan akan terus tumbuh dan berhasil dalam bisnis. LRN sebuah perusahaan konsultan etika bisnis dibawah pimpinan Dov Seidman telah membantu lebih dari 400 pemimpin perusahaan di seluruh dunia untuk mengembangkan budaya etika perusahaan dan menginspirasi prinsip-prinsip kinerja di dalam bisnis ([www.howsmatter.com](http://www.howsmatter.com)). Hal ini perlu dilakukan perusahaan karena tingkat perubahan berlangsung cepat dan merata untuk organisasi bisnis. Banyak perubahan mendasar terjadi dibidang tehnologi, kependudukan dan lingkungan bisnis sehingga operasional rutin meningkat lebih kompleks, beragam dan multinasional (Caza, Barker dan Cameron, 2004).

Etika secara harafiah berasal dari kata Yunani *ethos* atau arti jamaknya *ta etha* yang berarti adat kebiasaan yang baik. Adat kebiasaan yang baik ini lalu menjadi sistem nilai yang berfungsi sebagai pedoman dan tolak ukur tingkah laku yang baik dan buruk (Devine, 1997). Pengertian ini sama dengan pengertian moralitas, di mana moralitas berasal dari kata latin *mos* dalam bentuk jamak *mores* dengan arti adat istiadat atau kebiasaan. Secara harafiah pengertian etika dan moralitas sama-sama berarti sistem nilai tentang bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia yang telah diinstitutionalisasi dalam sebuah adat kebiasaan yang kemudian terwujud dalam pola perilaku yang ajek dan terulang dalam kurun waktu yang lama sebagaimana layaknya sebuah kebiasaan (Keraf, 1998). Etika mulai menjadi kajian yang menarik di dalam aktifitas bisnis pada awal dekade tujuh puluhan baik dilihat secara praktis maupun secara ilmiah di Amerika Serikat. Kemudian terus meluas ke eropah pada tahun 1980-an, dan menjadi fenomena global pada tahun 1990-an (Bartens, 2000).

Velasquez (2005) melihat etika itu memiliki beragam makna yang berbeda. Tetapi secara garis besar beliau memberi dua makna terhadap etika yaitu:

1. Prinsip tingkah laku yang mengatur individu dan kelompok;
2. Kajian moralitas. Ini berarti etika memberikan panduan bagi manusia untuk bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai moralitas seperti benar dan salah atau baik dan jahat.

Dalam rumusan yang lain etika dilihat oleh Bertens (2000) dari dua sisi juga yakni:

1. Etika sebagai praksis yaitu nilai-nilai dan norma-norma moral sejauh dipraktekkan atau justru tidak dipraktekkan, walaupun seharusnya dipraktekkan atau apa yang dilakukan sejauh sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral;
2. Etika sebagai refleksi yaitu pemikiran moral atau berpikir tentang apa yang dilakukan dan khususnya tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan, dan etika dalam arti ini dapat dijalankan pada taraf populer maupun ilmiah.

Pratley (1997) memberi makna etika berhubungan dengan filsafat moral atau etika normatif. Sebagai penyelidikan normatif dan bukan sebagai ilmu murni yang deskriptif, dimana ia tidak memberikan pilihan-pilihan yang netral dari praktek moral yang ada, tetapi mengatur pokok persoalannya dalam suatu kerangka penilaian yang tegas. Karena itu, tujuannya adalah mempelajari perilaku, baik moral maupun immoral, dengan tujuan membuat pertimbangan yang cukup beralasan dan akhirnya sampai pada rekomendasi yang memadai.

Mahmoedin (1994) merinci pengertian etika atas beberapa perspektif seperti berikut:

1. Merupakan dasar-dasar moral, termasuk ilmu mengenai kebaikan dan sifat-sifat tentang hak

2. Tuntunan mengenai perilaku, sikap dan tindakan yang diakui, sehubungan dengan suatu jenis kegiatan manusia
3. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral
4. merupakan ilmu mengenai watak manusia yang ideal
5. Kumpulan azas atau nilai yang berkenan dengan ahlak
6. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat
7. Pedoman kelakuan, sikap atau tindakan yang diterima/ diakui, sehubungan dengan kegiatan manusia dari golongan tertentu
8. Ilmu mengenai kewajiban
9. Dasar-dasar moral seseorang

Secara umum beberapa pengertian di atas sudah menggambarkan pengertian etika yang lengkap karena sudah mencakup dua ranah yang dikenal dalam lingkup bahasan etika yaitu etika sebagai praktek hidup melalui kebiasaan-kebiasaan dan adat istiadat yang baik dari manusia yang dapat berlaku universal maupun dalam komunitas terbatas, dan aspek ilmu dari etika sebagai bentuk pencarian kebenaran yang hakiki dari eksistensi manusia di dunia agar mampu mempertanggung jawabkan kehidupannya.

Kata bisnis diterjemahkan dari kata *business* Bahasa Inggris yang secara harafiah dapat diartikan sebagai perusahaan, usaha, dagang, keniagaan, ketataniagaan, atau urusan. Griffin dan Ebert (2006) memaknai bisnis itu sebagai organisasi yang menghasilkan barang dan jasa dalam rangka mencari keuntungan. Sebagaimana pertanyaan yang diungkapkannya, apa yang dipikirkan seseorang ketika mendengar kata bisnis. Mungkin orang akan membayangkan tentang perusahaan *Shell Oil* atau *IBM* yang sukses, atau membayangkan perusahaan yang bangkrut seperti *Enron* dan *Kmart*. Dengan kata lain

bisnis itu merupakan aktifitas yang dilakukan manusia untuk mendapatkan keuntungan melalui suatu kegiatan produktif yang dijalankan melalui organisasi formal seperti perusahaan atau secara informal seperti usaha perorangan yang berskala mikro antara lain warung atau usaha rumah tangga lainnya.

Bertens (2000) mengartikan bisnis itu sebagai kegiatan sosial dengan tiga aspek yang melingkupinya seperti:

1. Aspek ekonomi dengan ciri-cirinya seperti: bisnis untuk mencari keuntungan, keuntungan bagi kedua belah pihak, sifatnya terstruktur dan terorganisir, dan *good business* adalah bisnis yang banyak membawa untung.
2. Aspek hukum yaitu hukum memiliki aturan dan sangsi yang tegas.
3. Aspek moral dengan indikasinya seperti mengejar keuntungan adalah wajar asal tidak merugikan pihak lain, menghormati kepentingan dan hak orang lain, janji harus ditepati dan ada kepercayaan (*trust*).

Ketiga aspek di atas, sangat terkait dengan bisnis. Ketiganya merupakan jalinan yang saling mendukung jika diaplikasikan dengan baik di dalam bisnis, atau akan saling menghancurkan seandainya hanya salah satu aspek yang menonjol atau dijalankan. Ketiga aspek tersebut harus mampu diselaraskan dengan harmonis oleh pelaku bisnis agar memberikan dampak yang positif bagi terwujudnya bisnis yang saling menguntungkan, berkelanjutan dan jika memungkinkan langgeng.

Etika bisnis pada hakekatnya terbentuk dan tercipta dari lingkungan bisnis itu sendiri. Melalui suatu proses gerakan nilai-nilai yang dianut individu-individu yang bergerak di dunia bisnis, dari nilai-nilai pribadi akhirnya ditanamkan menjadi nilai-nilai perusahaan berupa etika lingkungan kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan dalam bentuk *mission statement and corporate culture* (Chandra, 1995). Bertens (2000)

melihat etika bisnis dapat disoroti dari tiga sudut pandang yaitu dari aspek makro, meso dan mikro. Pada aspek makro etika bisnis mempelajari aspek-aspek moral dari sistem ekonomi sebagai keseluruhan. Pada taraf meso etika bisnis menyelidiki masalah-masalah etis dibidang organisasi yaitu perusahaan, serikat buruh, lembaga konsumen, perhimpunan profesi dan lain-lain. Sedangkan pada taraf mikro telaaahnya difokuskan pada individu dalam hubungannya dengan ekonomi dan bisnis seperti tanggung jawab etis dari karyawan dan majikan, bawahan dan manajer, produsen dan konsumen, pemasok dan investor. Sedangkan menurut Velasquez (2005) etika bisnis merupakan studi standar formal dan bagaimana standar itu diterapkan ke dalam sistem dan organisasi yang digunakan masyarakat modern untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa dan diterapkan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi. Studi ini tidak hanya mencakup analisis norma moral dan nilai moral, namun juga berusaha mengaplikasikan kesimpulan-kesimpulan analisis tersebut ke beragam institusi, teknologi, transaksi, aktivitas, dan usaha-usaha yang kita sebut bisnis.

Akar dari etika bisnis menurut McAdams (1986) dibangun dari enam sumber utama yaitu:

1. *Genetic Inheritance*, kualitas nilai-nilai kebaikan sering diasosiasikan dengan kondisi etika seseorang dengan banyak ukuran, namun kekuatan genetik dapat menghasilkan keyakinan melalui proses evolusi dari waktu ke waktu.
2. *Religion*, melalui ajaran agama (*The Ten Commandment*) dapat menjadi *golden rule* bagi moralitas agama sebagai kekuatan utama membentuk etika sosial. Ajaran agama dapat diterapkan dalam komunitas bisnis. *Golden rule* ini dapat digunakan secara universal, dapat dipraktekkan untuk membantu standar moral bagi orang-orang yang bekerja dalam bidang bisnis.



3. *Philosophical System*, filosofi yang dianut satu masyarakat dapat membentuk nilai-nilai yang memperkuat etika bisnis. Misalnya masyarakat Amerika memiliki nilai-nilai mendasar berkaitan dengan disiplin, kerja keras dan gaya hidup yang menyenangkan. Semua ini membangun moral dari masyarakat.
4. *Cultural Experience*, dengan mengacu pada aturan, dan standar yang berlaku dari generasi ke generasi itulah yang menjadi panduan yang membentuk kondisi masyarakat. Nilai-nilai individu menjadi acuan ukuran norma-norma yang berlaku di masyarakat.
5. *The Legal System*, representasi dari hukum merupakan dasar dari standar etika masyarakat. Jadi, layanan hukum mendidik tentang pembelajaran etika seumur hidup.
6. *Codes of Conduct*, ada tiga kategori utama dari tata cara aturan ini. Tata cara perusahaan, kebijakan operasional perusahaan sering disebut dimensi etika dan dasar-dasar afirmatif etika di institusi-institusi yang ada di Amerika Serikat seperti sertifikat akuntansi negara.

Dalam perkembangan bisnis yang bergerak begitu cepat yang ditandai dengan arus globalisasi yang merasuki hampir semua sendi kehidupan manusia, maka terlihat kecenderungan terjadinya pemisahan antara standar etika pribadi dengan standar etika ketika berbisnis. Seharusnya, semakin berkibarnya peran bisnis dalam kehidupan manusia maka semakin perlunya etika bisnis diimplementasikan. Pertumbuhan aktifitas ekonomi yang cepat membutuhkan aturan main yang baik dan etis. Transparansi yang dituntut oleh ekonomi global mengharuskan praktek bisnis dilakukan secara etis pula. Dalam ekonomi pasar global, kita hanya akan *survival* kalau mampu bersaing yang didasarkan oleh produktivitas dan efisiensi. Untuk itu diperlukan etika dalam berusaha, karena praktek berusaha yang

tidak etis dapat mengakibatkan rente ekonomi yaitu mengurangi produktivitas dan menekan efisiensi (Kartasasmita, 1998).

Ungkapan tersebut di atas menggambarkan bahwa etika bisnis merupakan suatu keharusan yang akan diterapkan di dunia bisnis pada era globalisasi seperti saat ini. Jika tidak mampu menerapkannya dalam praktek usaha, ada ungkapan orang bijak yaitu bersiap-siaplah untuk menghadapi kematian usaha. Karena pada dasarnya etika bisnis bukanlah aturan khusus yang hanya dapat diterapkan dalam bidang bisnis, tetapi etika bisnis secara sederhana merupakan penerapan prinsip-prinsip umum dari etika bagi pelaku bisnis. Di samping itu, kelompok-kelompok profesional seperti dokter, *lawyer*, insinyur dan lain-lain profesi telah mengembangkan standar etika untuk bidang kerja yang mereka tekuni dan geluti.

Secara sederhana masalah etika bisnis mencuat bila terjadi konflik tanggung jawab atau konflik loyalitas. Chandra (1995) mengungkapkan ciri-ciri masalah etika bisnis adalah ketika adanya dilema orang harus melakukan:

1. Memilih antara hal yang benar dan salah atau salah dengan yang lebih salah
2. Memilih antara baik dan buruk
3. Memilih antara tujuan atau cara yang baik
4. Mempertimbangkan situasi yang kompleks
5. Memilih antara survival atau hati nurani
6. Memilih antara kekeluargaan dengan tertib administrasi
7. Ada konflik antara motivasi dan hasil atau akibat yang ditimbulkan
8. Apapun keputusan ada kerja yang mesti dibayar atau resiko yang harus diambil
9. Apapun keputusannya, tidak mungkin orang menghindar dari masalah ini

10. Salah satu tanda yang paling sering muncul ialah adanya pergulatan dalam hati si pelaku bisnis yang menghadapi masalah tersebut.

Secara umum, prinsip-prinsip yang berlaku dalam kegiatan bisnis yang baik tidak bisa dilepaskan dari kehidupan kita sebagai manusia pada umumnya. Demikian pula, prinsip-prinsip itu sangat erat terkait dengan sistem nilai yang dianut oleh masyarakat masing-masing. Misalnya bisnis Jepang terkait erat dengan nilai masyarakat tersebut, demikian juga dengan Amerika Serikat, China dan negara-negara lain yang maju ekonominya. Namun, sebagai etika terapan prinsip-prinsip dalam etika bisnis sesungguhnya penerapan dari prinsip etika pada umumnya. Oleh Keraf (1998) prinsip-prinsip etika meliputi:

1. Prinsip Otonomi. Otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk bertindak berdasarkan kesadarannya sendiri tentang apa yang dianggap baik untuk dilakukan. Ia adalah orang yang sadar sepenuhnya akan apa yang menjadi kewajibannya dalam dunia bisnis. Mampu mengambil keputusan sendiri dan bertindak berdasarkan keputusan itu. Perwujudannya seperti: 1) Bertanggung jawab kepada dirinya sendiri (nuraninya) atas segala sesuatu yang telah dilakukan; 2) Bertanggung jawab pada orang-orang yang mempercayakan seluruh kegiatan bisnis dan manajemen itu kepadanya; 3) Kepada pihak-pihak yang terlibat dengannya dalam urusan bisnis; 4) Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya kepada pihak ketiga, masyarakat seluruhnya yang secara tidak langsung terkena atas tindakan dan keputusannya seperti menawarkan barang yang bermutu, menjaga lingkungan hidup dan lain sebagainya.
2. Prinsip Kejujuran. Sekilas kedengarannya aneh bahwa kejujuran merupakan suatu prinsip etika bisnis, karena mitos keliru mengenai bisnis sebagai kegiatan amoral. Saat ini

praktisi bisnis dan manajemen mengakui bahwa kejujuran merupakan suatu jaminan dan dasar bagi kegiatan bisnis yang baik dan berjangka panjang. Dalam dunia bisnis menemukan wujudnya dalam berbagai aspek seperti: 1) Dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dan kontrak; 2) Dalam penawaran barang dan jasa dengan mutu yang baik (memenuhi nilai barang yang dijual dengan uang yang diperolehnya); 3) Hubungan kerja dalam perusahaan.

3. Prinsip Tidak Berbuat Jahat dan Prinsip Berbuat Baik. Kedua prinsip ini sesungguhnya berintikan prinsip moral sikap baik kepada orang lain. Dalam berhubungan dengan siapa saja, bidang apa saja, kita dituntut bersikap baik kepada mereka. Atas dasar prinsip inilah bisa dibangun semua prinsip moral lainnya seperti misalnya kejujuran, tanggung jawab, keadilan dan lain sebagainya. Wujud prinsip ini adalah: 1) Bersikap baik agar secara aktif dan maksimal kita semua berbuat hal yang baik bagi orang lain; 2) Dalam wujudnya yang minimal dan pasif, sikap ini menuntut agar kita tidak berbuat jahat kepada orang lain. Yang diharapkan adalah bahwa dalam situasi apapun kita akan melakukan tindakan yang baik bagi orang lain.
4. Prinsip Keadilan. Prinsip ini menuntut agar kita memperlakukan orang lain sesuai dengan haknya. Hak orang lain perlu dihargai dan jangan sampai dilanggar, sama seperti kita mengharap agar hak kita dihargai dan tidak dilanggar.
5. Prinsip Hormat Kepada Diri Sendiri. Kita pantas diperlakukan dan memperlakukan diri kita sendiri sebagai pribadi yang mempunyai nilai yang sama dengan pribadi lainnya. Prinsip ini sama sekali bukan bersifat egoistis, melainkan menunjukkan bahwa tidak etis jika kita membiarkan diri kita diperlakukan secara tidak adil, tidak jujur, ditindas, diperas dan sebagainya. Kita wajib membela dan mempertahankan

kehormatan diri kita, jika martabat kita sebagai manusia dilanggar, misalnya perjuangan buruh atas haknya.

Semua prinsip di atas didasarkan pada satu paham filsafat yaitu “hormat kepada manusia sebagai persona”. Dalam wujud yang lain paham di atas dapat disejajarkan dengan apa yang dikenal sebagai *Golden Rule* (Aturan Emas) yaitu melakukan pada diri orang lain apa yang tidak saya inginkan untuk diperlakukan orang pada diri saya. Sebaliknya saya selalu akan memperlakukan pada diri orang lain apa yang saya inginkan agar diperlakukan pada diri saya. Dalam konteks etika bisnis hal ini dapat diilustrasikan seperti “saya tidak mau ditipu orang lain, dan saya tidak mau menipu orang lain”.

Karena aktifitas bisnis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan manusia, etika pun menjadi bagian yang berlangsung bersamaan dengan kehidupan bisnis tersebut. Menurut Devine (1997) ada tiga lingkup dan sasaran etika bisnis yaitu:

1. Perusahaan. Etika bisnis dalam konteks perusahaan terutama berkaitan dengan pelaku bisnis itu baik perorangan maupun bersama-sama dilingkungan organisasi perusahaan. Tujuannya menyadarkan dan menggugah serta mengajak pelaku bisnis untuk berbisnis secara baik dan etis dengan didasarkan atas berbagai argument dan pemikiran tertentu.
2. Masyarakat luas. Pada bagian ini etika bisnis tidak lagi terbatas bagi pelaku usaha tetapi untuk masyarakat luas seperti konsumen, buruh, pemilik aset umum berupa air, udara, hutan, laut yang bersentuhan secara langsung atau tidak langsung dengan praktek bisnis tertentu seperti nasabah, peminat pasar modal, media massa, aktivis sosial dan berbagai elemen yang ada di dalam masyarakat. Etika bisnis disini berkaitan untuk menyadarkan masyarakat akan haknya berkaitan dengan praktek bisnis.

3. Sistem sosial, ekonomi dan politik. Target utama dalam kategori ini adalah pemerintah. Dengan cara mendorong pemerintah untuk menciptakan iklim sosial politik yang menunjang kegiatan bisnis yang baik dan etis. Bentuknya berupa lahirnya berbagai perangkat kebijaksanaan legal dan politik yang kondusif bagi berjalannya bisnis dengan baik dan etis.

Dalam konsepsi berpikir yang berbeda namun masih dalam konteks yang sama dengan yang dipaparkan di atas, Chandra (1995) melihat dari sisi anatomi masalah etika dalam lingkungan bisnis dengan klasifikasi sebagai berikut:

1. Transaksi bisnis di luar lembaga. Transaksi ini berupa aktifitas bisnis secara perorangan di luar lembaga bisnis yang ada di masyarakat. Bentuknya berupa aktifitas jual beli berbagai produk antar individu seperti tanah, mobil, rumah. Transaksi dengan pola seperti ini tingkat keberhasilan akan sangat tergantung pada integritas dan kepercayaan individu yang berinteraksi tersebut. Namun pelanggaran etika yang muncul dapat berupa penipuan karena kepercayaan tidak terbangun dengan niat yang baik.
2. Transaksi dan interaksi dalam lingkup perusahaan. Hal ini dapat berupa hubungan antara bawahan dan atasan yang tidak harmonis karena atasan merasa ia memiliki otoritas untuk memerintah dan mengatur bawahan, sebaliknya bawahan merasa terancam dengan penilaian atasan atas kinerjanya.
3. Masalah atasan dengan atasan. Bentuknya berupa pertentangan atau persaingan yang kurang sehat antar atasan yang dapat menyeret bawahan pada area konflik.
4. Masalah antar anak perusahaan. Bentuknya berupa munculnya kebijakan pimpinan perusahaan induk atas perusahaan cabang dalam hal status perusahaan yang sewaktu-waktu

dapat beralih kepemilikannya misalnya terjadi akuisisi atau merger dengan perusahaan lain.

Perilaku Etis tidak terlepas dari nilai-nilai yang menjadi keyakinan karyawan. Pentingnya Perilaku Etis pada organisasi sudah semakin nyata, karena banyak penelitian terbaru sudah menghasilkan pengetahuan yang terkait dengan manajemen, khususnya Perilaku Etis individu di dalam organisasi (Trevino, Weaver dan Reynolds, 2006). Tetapi sekarang ini disadari bahwa yang menentukan Perilaku Etis bukan hanya individu dan kelompok, tetapi juga sejumlah faktor yang relevan dari lingkungan budaya dan organisasi. Pengaruh budaya pada perilaku etika berasal dari keluarga, teman, tetangga pengetahuan, agama dan media. Pengaruh organisasi berasal dari kode etik, model peran, kebijakan dan praktek, serta sistem penghargaan dan sanksi (Luthans, 2006).

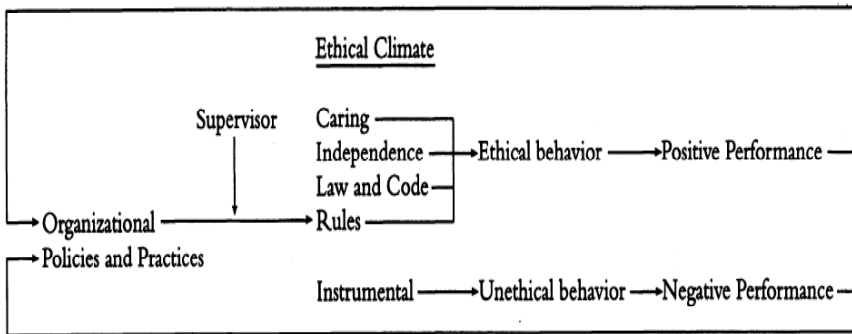
Robbins dan Judge (2008) mempertanyakan apakah terdapat penurunan dalam etika bisnis, terutama dengan terjadinya skandal-skandal bisnis perusahaan besar dengan memanipulasi laporan keuangan, menyembunyikan fakta, dan konflik-konflik kepentingan. Dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan atas nilai-nilai kerja dominan atas angkatan kerja di Amerika saat ini, mereka berpendapat bahwa nilai yang dimiliki individu yang berada pada level manajemen menengah dan atas harus memiliki hubungan dengan seluruh iklim etis dalam sebuah organisasi. Para peneliti telah membahas tentang pentingnya perilaku etis bagi berfungsinya perusahaan dengan baik. Banyak penulis yang berpendapat ada kaitan antara etika dan krisis keuangan dunia tahun 2008 (Belak *et al.* 2010).

Poe (1986) menyatakan dalam praktek bisnis ada beberapa faktor yang mempengaruhi tindakan etis seperti:

1. *The individual's value code*
2. *The behavior of colleagues*

3. *The attitudes and action of superiors in enterprise*
4. *Financial circumstance*
5. *The enterprise's policy on specific ethical questions*
6. *The ethical practises of the enterprise's industry.*

Faktor-faktor ini sebaiknya sudah dikondisikan oleh organisasi sehingga Perilaku Etis dapat diwujudkan. Dalam implementasinya menurut Wimbush dan Shepard (1994) organisasi harus membangun iklim etika dalam bentuk saling peduli antar karyawan, adanya independensi, adanya kode etik, dan aturan-aturan yang jelas. Model hubungannya terlihat seperti pada gambar 21.

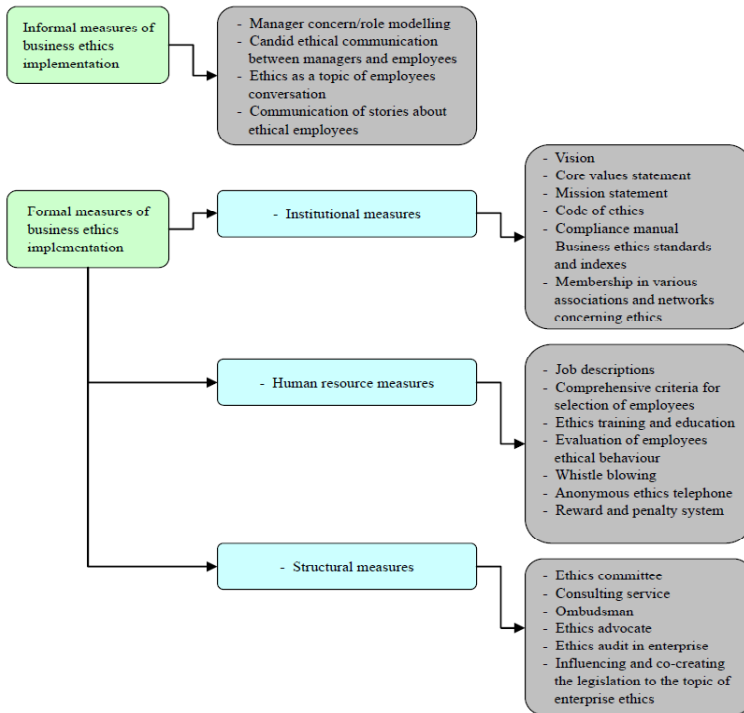


Gambar. 21 Model Hubungan Antara Iklim Etika dan Perilaku Etis

Sumber: Wimbush dan Shepard (1994)

Semua itu dibawah pengawasan *supervisor* yang obyektif sehingga akan terbangun perilaku etis dan pada akhirnya berdampak pada kinerja yang positif. Sebaliknya jika tidak ada iklim etika di dalam organisasi akan melahirkan perilaku tidak etis sehingga menghasilkan kinerja yang negatif.





Gambar 22 Pengukuran Implementasi Etika Bisnis

Sumber: Belak et al. (2010)

Dalam pembahasan dengan ruang lingkup yang lebih luas, pengukuran implementasi etika bisnis meliputi keseluruhan aktifitas bisnis baik secara informal maupun formal. Belak *et al.* (2010) membagi pengukuran informal implementasi etika atas empat hal pokok. Keempat hal pokok tersebut adalah: 1) Kepedulian manajer/model peran; 2) Ketulusan komunikasi etika antara manajemen dan karyawan; 3) Etika menjadi topik percakapan antar karyawan; 4) Mengkomunikasikan ceritera-ceritera tentang perilaku etika dari karyawan. Sedangkan pengukuran formal dari implementasi etika bisnis terdiri dari tiga tingkatan, yang didalamnya terdapat beberapa faktor. Adapun tiga tingkatan tersebut adalah: 1) Pengukuran Institusional

dengan tujuh indikator; 2) Pengukuran sumber daya manusia meliputi tujuh indikator; 3) Pengukuran struktural yang terdiri dari enam indikator. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 22.

Perilaku Etis yang dimaksud dalam tulisan ini adalah terkait dengan proses kognitif (Trevino, Weaver dan Reynolds, 2006). dalam penelitian ini perilaku etis akan dikaji dengan beberapa dimensi pengukuran melalui prinsip-prinsip etika yang dikemukakan oleh Keraf (1995), praktek bisnis *Springfield Remanufacturing Corporation* dalam Luthans (2006) dengan dimensi seperti kejujuran, keadilan, kepercayaan dan keterbukaan.

Burton dan Goldsby (2005) yang meneliti dengan topik "*The Golden Rule and Business Ethics: An Examination*", mendasari pemikiran bahwa globalisasi pemasaran harus disertai juga dengan globalisasi norma-norma etika di bidang bisnis. Salah satu prinsip dalam etika bisnis adalah "*golden rule*" yang menyatakan apa yang engkau tidak ingin orang lain lakukan kepada mu, hendaknya jangan juga engkau lakukan kepada orang lain, dan prinsip ini sudah lama dituangkan dalam literatur bisnis. Dalam kenyataan, hal ini sering kali tidak mampu direalisasikan oleh pelaku bisnis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus dengan menguji sejarah, pemahaman dan masalah-masalah yang berkaitan dengan aturan-aturan dalam konteks bisnis. Dengan melakukan hal ini, peneliti mencoba memperjelas apakah aturan-aturan ini dipahami dan bagaimana hal ini menjadi kode etik moralitas yang berlaku secara universal.

Persamaan dengan penelitian ini terkait dengan "perilaku etis" yang semestinya harus dilakukan oleh setiap pelaku bisnis. *Golden rule* sudah menjadi sesuatu yang normatif dalam literatur bisnis, karena itu perlu diimplementasikan secara sungguh-sungguh oleh setiap pelaku bisnis. Jika hal ini dapat dipraktek

dalam aktifitas bisnis akan memberikan kontribusi bagi keberlanjutan bisnis. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian yang digunakan oleh Burton dan Goldsby yang menggunakan pendekatan studi kasus historis tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan etika bisnis. Untuk penelitian ini penulis menggunakan metode kuantitatif dengan menjadikan perilaku etis sebagai salah satu variabel yang akan diteliti.

Pater dan Van Gils (2003) melakukan penelitian dengan topik *“Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes*. Latar belakang penelitian ini dilakukan, karena masyarakat saat ini melihat etika dan tanggung jawab sosial perusahaan mendapatkan perhatian yang tinggi dan menjadi agenda bagi banyak perusahaan. Kode etik dan nilai-nilai dasar perusahaan digunakan sebagai panduan bagi perilaku karyawan. Penelitian ini menguji efektifitas etika dan kode etik profesional pada manajemen industri konsultan di Belanda. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer pada perusahaan konsultan yang terdaftar pada Orde van Organisatie Adviseurs (OOA) sebanyak 1300 orang, dari jumlah tersebut diambil sampel sebanyak 450 orang. Pengumpulan data menggunakan cara berupa *questionnaire online on website of the university*. Dari 450 kuesioner yang diemailkan kepada responden potensial, dalam jangka waktu empat minggu hanya terdapat 139 (31%) responden yang menjawab dengan membalas email. Ada dua jenis kuesioner yaitu skala pengukuran interval dengan tujuh poin jawaban untuk variabel iklim etis, dan skala pengukuran nominal dengan tiga kategori jawaban (a. ya; b. tidak; c. tidak tahu) untuk kode etik. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa kode etik mempunyai pengaruh negatif pada pengambilan keputusan etis individual. Kode etik profesional memiliki hubungan asosiatif positif secara langsung dengan iklim etika organisasi.

Persamaan penelitian yang dilakukan Pater and Van Gils dengan penelitian ini terkait dengan salah satu variabel penelitian yaitu perilaku etis, serta metode penelitian menggunakan pendekatan analisis kuantitatif. Perbedaannya terletak pada sampel penelitian yang terdiri dari manajer, sedangkan penelitian ini sampelnya merupakan seluruh karyawan tanpa ada kualifikasi jabatan. Jenis perusahaan yang berbeda yaitu perusahaan konsultan dan perusahaan yang bergerak dengan usaha keuangan (perbankan).

Fray (2007) melakukan penelitian dengan judul *“Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation”*. Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan kesulitan-kesulitan dalam memelihara perilaku etis jangka panjang pada organisasi. Perilaku etis tidak selalu dapat diidentifikasi dan diinterpretasi melalui metode-metode seperti hukum, perintah/arahan, lembaga pemeringkat, pendekatan heterogenitas indikator-indikator pada pemrosesan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara kepada manajer-manajer dan memeriksa dokumen-dokumen perusahaan. Kemudian melakukan diskusi panel pada enam organisasi untuk mengeksplorasi titik kunci etika mereka dan mengidentifikasi kelemahan mereka melalui wawancara dengan orang-orang yang ada di perusahaan dan lembaga pemeringkat. Peneliti mengusulkan tiga poin untuk mengurangi berbagai kesulitan dalam memelihara perilaku etis ditinjau dari sudut waktu dan geografis. Hal ini berkaitan dengan rangkaian proses untuk menetapkan pokok-pokok dari referensi integritas dan evaluasi dengan langkah-langka yang berbeda, fokus pada nilai-nilai yang terkait dengan kinerja, dan kekuatan manajerial sebagai perwujudan dari etika. Persamaan penelitian yang dilakukan Fray dengan penelitian ini menyangkut salah satu variabel yaitu perilaku etis. Perbedaannya terletak pada penggunaan metode

penelitian yaitu kualitatif untuk penelitian Fray dan kuantitatif untuk penelitian ini.

Davis *et al.* (2007) melakukan penelitian dengan judul “*A Few Bad Apples? Scandalous Behavior of Mutual Fund Managers*”. Penelitian ini dilatar-belakangi dengan skandal-skandal bisnis yang masif terkait dengan perilaku yang salah dari pengelola perusahaan. Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh dari “*management fee*” dan pengawasan struktural pada keinginan untuk melakukan aktifitas illegal terkait dengan aset berupa uang milik organisasi. Sampel diambil dari data *Morningstar Fund* sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *Fund Industry Investigation* sebanyak 104 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan “*management fee*” mempunyai hubungan yang kuat dengan keinginan untuk berperilaku ilegal, dan “*mutual fund*” eksternal mempunyai dampak negatif untuk berkeinginan melakukan aktifitas ilegal.

Persamaan penelitian Davis *et al.* dengan penelitian ini menyangkut tindakan illegal yang merupakan perwujudan dari perilaku tidak etis. Perbedaannya terletak pada bentuk dan aktifitas bisnis dari organisasi yang diteliti, di mana penelitian Davis *et.al.* berkaitan dengan manajer keuangan perusahaan yang bergerak dalam pasar modal, sedangkan peneliti ini meneliti karyawan perbankan.

Kaptein (2008) dengan penelitian yang berjudul “*Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faced Relationship*”. Peneliti melihat skandal etika bisnis yang terjadi pada beberapa perusahaan di Amerika Serikat diawal abad 21, diakibatkan program-program yang terkait dengan etika belum mampu meningkatkan budaya etika organisasi. Karena itu, peneliti menunjukkan konsep program etika dan budaya etika organisasi sebagai suatu pendekatan multi dimensional. Dengan demikian, akan dapat lebih dalam memahami hubungan

antara dua konsep tersebut. Program etika terdiri dari embilan komponen, dan budaya etika organisasi mempunyai delapan dimensi. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei kepada populasi pekerja di Amerika Serikat dari bulan November 2004 sampai dengan bulan Maret 2005 pada 4056 responden melalui digital survei. Hasil penelitian menggambarkan bahwa hubungan antara komponen-komponen program etika dengan dimensi budaya etika memiliki perbedaan-perbedaan kekuatan hubungan, sifat dan signifikansinya. Tetapi secara mendasar program etika memiliki hubungan dengan budaya etika.

Persamaan penelitian Kaptein dengan penelitian ini adalah: 1) perilaku etis sebagai bagian dari etika bisnis memiliki persamaan dengan program etika dan budaya etika organisasi; 2) Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel komitmen yang hanya dijadikan sebagai salah satu dari program etika.

### **Deskripsi Variabel Perilaku Etis**

Variabel perilaku etis diukur oleh empat indikator yaitu kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, dan keadilan. Tabel 22 menyangkut deskripsi jawaban responden tentang variabel perilaku etis, untuk indikator pertama yaitu kejujuran dengan pertanyaan pertama yaitu “saya jujur dalam pencatatan semua transaksi perusahaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 104 orang atau 65% responden menyatakan sangat setuju, 55 orang atau 34,38% responden menyatakan setuju, 7 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan netral maupun sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,64 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu saya jujur dalam pencatatan semua transaksi perusahaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya memberikan laporan yang benar kepada atasan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 107 orang atau 67 % responden menyatakan sangat setuju, 52 orang atau 33 % responden menyatakan setuju, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan netral maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,65 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Saya memberikan laporan yang benar kepada atasan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “tidak ada kegiatan dalam pekerjaan yang saya tutup-tutupi”, mayoritas responden yaitu sebanyak 90 orang atau 56,25% responden menyatakan sangat setuju, 62 orang atau 39 % responden menyatakan setuju, 7 orang atau 4 % responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,51 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Tidak ada kegiatan dalam pekerjaan yang saya tutup-tutupi dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kejujuran adalah sebesar 4,60 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator Kejujuran dinilai responden sangat tinggi.

Tabel 22 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Perilaku Etis

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kejujuran	Y1.1.1	0	0,00	1	0,63	0	0,00	55	34,38	104	65,00	4,64
	Y1.1.2	1	0,63	0	0,00	0	0,00	52	32,50	107	66,88	4,65
	Y1.1.3	0	0,00	1	0,63	7	4,38	62	38,75	90	56,25	4,51
	Rata-rata Indikator Kejujuran											4,60
Kepercayaan	Y1.2.1	0	0,00	5	3,13	45	28,13	94	58,75	16	10,00	3,76
	Y1.2.2	0	0,00	0	0,00	18	11,25	113	70,63	29	18,13	4,07
	Y1.2.3	0	0,00	1	0,63	9	5,63	77	48,13	73	45,63	4,39
	Rata-rata Indikator Kepercayaan											4,07
Keterbukaan	Y1.3.1	0	0,00	1	0,63	13	8,13	105	65,63	41	25,63	4,16
	Y1.3.2	0	0,00	0	0,00	5	3,13	86	53,75	69	43,13	4,40
	Y1.3.3	1	0,63	0	0,00	7	4,38	92	57,50	60	37,50	4,31
	Rata-rata Indikator Keterbukaan											4,29
Keadilan	Y1.4.1	0	0,00	1	0,63	17	10,63	95	59,38	47	29,38	4,18
	Y1.4.2	0	0,00	1	0,63	14	8,75	99	61,88	46	28,75	4,19
	Y1.4.3	0	0,00	0	0,00	16	10,00	95	59,38	49	30,63	4,21
	Rata-rata Indikator Kesamaan											4,19
	Mean Variabel Perilaku Etis											4,29

Sumber: Data Penelitian Diolah

Untuk indikator kedua yaitu Kepercayaan. Pada item pertanyaan pertama yaitu “atasan selalu melibatkan saya dalam mengambil keputusan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 94 orang atau 58 % responden menyatakan setuju, 45 orang atau 28 % responden menyatakan netral, 16 orang atau 10% responden menyatakan sangat setuju, 5 orang atau 3 % responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang



menyatakan sangat tidak setuju. Namun demikian, karena ada sebanyak 45 orang responden yang menyatakan netral (responden terbanyak yang menjawab netral pada variabel perilaku etis) dan 5 orang yang menyatakan tidak setuju (secara keseluruhan 31 % responden), maka hal ini mengindikasikan cukup banyak karyawan yang merasa belum terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kalau demikian, atasan harus lebih serius melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karena atasan yang baik adalah atasan yang berani memberikan kepercayaan kepada bawahannya (Kasali, 2007).

Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 3,76 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu atasan selalu melibatkan saya dalam mengambil keputusan relatif dipersepsikan tinggi oleh responden. Namun demikian, pada item ini ada sebanyak 45 orang responden atau hampir 30 % yang menyatakan netral. Hal ini mengindikasikan atasan harus lebih serius melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karena atasan yang baik adalah atasan yang berani memberikan kepercayaan kepada bawahannya.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya mudah mendapatkan akses informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 113 orang atau 70,63% responden menyatakan setuju, 29 orang atau 18 % responden menyatakan sangat setuju, 18 orang atau 11 % responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,07 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya mudah mendapatkan akses informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “adanya saling kepercayaan di antara para karyawan sehingga menimbulkan kondisi

yang baik dan nyaman dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 77 orang atau 48 % responden menyatakan setuju, 73 orang atau 46 % responden menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 5,63% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,39 mengindikasikan bahwa item pertanyaan adanya saling kepercayaan diantara para karyawan sehingga menimbulkan kondisi yang baik dan nyaman dalam bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kepercayaan adalah sebesar 4,07 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kepercayaan dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator ketiga yaitu Keterbukaan, pertanyaan pertama yaitu “adanya keakuratan informasi tentang pelaksanaan tugas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 105 orang atau 65,63% responden menyatakan setuju, 41 orang atau 25,63% responden menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 8,13% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,16 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu adanya keakuratan informasi tentang pelaksanaan tugas dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “adanya komunikasi timbal balik antara pimpinan dan bawahan dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 86 orang atau 53,75% responden menyatakan setuju, 69 orang atau 43,13% responden menyatakan sangat setuju, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-

rata item sebesar 4,40 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “adanya komunikasi yang terbuka antar karyawan dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 92 orang atau 57,50% responden menyatakan setuju, 60 orang atau 37,50% responden menyatakan sangat setuju, 7 orang atau 4,38% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,31 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Adanya komunikasi antar karyawan dalam bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator keterbukaan adalah sebesar 4.29 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator keterbukaan dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator keempat yaitu Keadilan, pertanyaan pertama yaitu “adanya keadilan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 95 orang atau 59.38% responden menyatakan setuju, 47 orang atau 29.38% responden menyatakan sangat setuju, 17 orang atau 10.63% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0.63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4.18 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu Adanya kesamaan dalam menyelesaikan tugas dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “adanya keadilan hak dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 99 orang atau 61,88% responden menyatakan setuju, 46 orang atau 28,75% responden menyatakan sangat setuju, 14 orang atau 8,75%

responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,19 mengindikasikan bahwa item pertanyaan adanya kesamaan hak dalam bekerja dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu adanya keadilan kewajiban dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 95 orang atau 59,38% responden menyatakan setuju, 49 orang atau 30,63% responden menyatakan sangat setuju, 16 orang atau 10% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,21 mengindikasikan bahwa item pertanyaan adanya kesamaan kewajiban dalam bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kesamaan adalah sebesar 4,19 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kesamaan dinilai responden sangat tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,29 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel Perilaku Etis sangat tinggi.

### **Pembahasa Perilaku Etis**

Variabel Perilaku Etis diadopsi dari pendapat yang dikemukakan oleh Trevino, Weaver dan Reynolds, (2006) serta McCain, Tsai dan Bellino (2010). Dalam penelitian ini variabel Perilaku Etis terdiri dari empat indikator yaitu kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, dan keadilan. Pembahasan yang lebih rinci menyangkut variabel Perilaku Etis dapat dijelaskan seperti berikut ini.

Melalui deskripsi jawaban responden diperoleh hasil dari indikator-indikator yang ada pada variabel perilaku etis. Item kepercayaan dengan tiga item memiliki nilai rata-rata yang terkecil yakni sebesar 4,07. Item dengan pernyataan “atasan selalu melibatkan saya dalam mengambil keputusan” direspon oleh karyawan dengan jawaban yang tertinggi adalah setuju 94 orang (58,75%), sangat setuju sebanyak 16 orang (10,00%), tidak setuju ada 5 orang (3,13%), dan yang menyatakan netral sebanyak 45 orang (28,13%). dengan skor rata-rata 3,76. Item dengan pernyataan “saya mudah mendapatkan akses informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas” dijawab oleh responden dengan setuju sebanyak 113 orang (70,63%), sangat setuju oleh 29 orang (18,13%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 18 orang (11,25%), dengan skor rata-rata 4,07. Item yang menyatakan “adanya saling kepercayaan diantara para karyawan menimbulkan kondisi yang baik dan nyaman dalam bekerja” dijawab oleh responden dengan pernyataan setuju 77 orang (48,13%), sangat setuju oleh 73 orang (45,63%), tidak setuju 1 orang (0,63%), dan responden yang memilih jawaban netral berjumlah 9 orang (6%), dengan skor rata-rata 4,39.

Indikator keadilan mendapat skor rata-rata kedua terkecil yakni 4,19. Item dengan pernyataan “adanya keadilan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas”, responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 95 orang (59,38%), yang menyatakan sangat setuju 47 orang (29,38%), yang menjawab tidak setuju 1 orang (0,63%), dan yang memilih jawaban netral 17 orang (10,63%), dengan skor rata-rata 4,18. Item yang pernyataannya berbunyi “adanya keadilan hak dalam bekerja”, jawaban setuju dipilih oleh 99 responden (61,88%), sangat setuju dipilih oleh 46 responden (28,75%), jawaban tidak setuju dipilih oleh 1 responden (0,63%), dan yang memilih jawaban netral sebanyak 14 responden (8,75%), dengan skor rata-rata 4,19. Item yang

pernyataannya berbunyi "adanya keadilan kewajiban dalam bekerja" jawaban setuju dipilih oleh 95 orang (59,38%), yang menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (30,63%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 16 orang (10,00%) dengan skor rata-rata 4,21.

Indikator keterbukaan skor rata-ratanya sebesar 4,29 atau kedua terbesar pada variabel perilaku etis. Item yang berbunyi "adanya keakuratan informasi tentang pelaksanaan tugas", jawaban setuju sebanyak 105 responden (66 %), yang memilih jawaban sangat setuju 41 responden (26 %), jawaban tidak setuju dipilih hanya 1 responden (0,63%), dan responden yang memilih jawaban netral berjumlah 13 orang (8 %) dengan skor rata-rata 4,16. Item dengan pernyataan "adanya komunikasi timbal balik antara pimpinan dengan bawahan dalam bekerja" jawaban setuju dipilih oleh 86 responden (54 %), yang memilih sangat setuju sebanyak 69 responden (43 %), dan yang memilih jawaban netral sebanyak 5 responden (3 %) dengan skor rata-rata 4,40. Item yang pernyataan adalah "adanya komunikasi timbal balik antara pimpinan dengan bawahan dalam bekerja", responden yang menjawab setuju berjumlah 92 orang (58 %), yang memilih jawaban sangat setuju sebanyak 60 orang (38 %), responden yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang (0,63%) dan yang memilih jawaban netral berjumlah 7 orang (4 %) dengan skor rata-rata 4,31.

Indikator kejujuran memiliki skor rata-rata yang terbesar pada variabel perilaku etis 4,60. Item yang pernyataannya berbunyi "saya jujur dalam pencatatan semua transaksi perusahaan" yang memilih jawaban sangat setuju berjumlah 104 responden (65 %), yang memilih jawaban setuju sebanyak 55 responden (34 %), dan yang menjawab tidak setuju hanya 1 orang (0,63%),sedangkan yang menjawab netral tidak ada responden, dengan skor rata-rata 4,64. Item dengan pernyataan

“saya memberikan laporan yang benar kepada atasan” jawaban sangat setuju dipilih oleh 107 responden (66,88%) jawaban setuju dipilih oleh 52 responden (32,50%), jawaban sangat tidak setuju dipilih oleh 1 orang (0,63%). Item yang pernyataannya berbunyi “tidak ada kegiatan dalam pekerjaan yang saya tutup-tutupi” sangat setuju dipilih oleh 90 responden (56,25%), jawaban setuju dipilih oleh 62 orang (38,75%), yang memilih jawaban tidak setuju 1 orang (0,63%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 7 orang (4,38%) dengan skor rata-rata 4,51.

Berdasarkan hasil penelitian, ternyata dari empat indikator yang membentuk variabel perilaku etis, indikator kejujuran dianggap oleh responden merupakan faktor terpenting yang memberikan kontribusi pada perilaku etis karyawan Bank Sulawessi Utara karena memiliki nilai rata-rata tertinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Keraf (1998) bahwa kejujuran merupakan salah satu prinsip yang penting di dalam etika bisnis. Prinsip ini menjadi prasyarat untuk membangun jaringan bisnis dan kerja tim yang dilandasi oleh rasa saling percaya dengan semua mitra usaha dan mitra kerja. Khusus untuk aktifitas bisnis perbankan, Mahmoedin (1994) menyatakan bagi seorang bankir kejujuran yang dimiliki merupakan syarat yang tidak diragukan lagi, sehingga nasabah percaya bahwa dananya disimpan dan dikelola dengan aman. Hal ini sejalan dengan pendapat responden yang menyatakan bahwa nilai kejujuran harus diterapkan dalam pekerjaan apapun atau dimanapun tugas pekerjaan diberikan harus dilandasi dengan kejujuran.

Sedangkan indikator lain yang ada pada variabel perilaku etis seperti kepercayaan, keterbukaan, dan keadilan tidak kalah pentingnya dalam memberikan kontribusi bagi terwujudnya perilaku etis karyawan Bank Sulawesi Utara karena memiliki nilai rata-rata dengan kategori yang sangat positif. McCain, Tsai dan Bellino (2010) melihat keadilan memberikan kontribusi

bagi terwujudnya perilaku etis. Sedangkan Mahmoedin (1994) berpendapat keterbukaan informasi diperlukan kejujuran dan keterus-terangan karena pertukaran informasi dibenarkan selagi dalam batas rahasia bank. Bank sebagai lembaga kepercayaan yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi dan membantu kelancaran sistem pembayaran, mengharapkan karyawan Bank Sulawesi Utara untuk mampu melaksanakan perilaku etis. Ungkapan responden yang berbunyi "semaksimal mungkin terbuka dengan atasan, apabila terdapat hal-hal yang menjadi permasalahan didiskusikan sedini mungkin untuk mencegah terjadinya resiko, serta berusaha menjauhi tindakan *Fraud*" merupakan wujud dari upaya karyawan Bank Sulawesi Utara menjalankan perilaku etis.

Upaya untuk menjalankan etika bisnis secara formal sudah diatur oleh otoritas perbankan di Indonesia melalui kode etik perbankan. Bentuk formalitas lain dari etika melalui aturan dan SOP yang dibuat oleh Bank Sulawesi Utara. Tetapi, adanya kode etik, aturan dan SOP terkait dengan etika belum menjamin perilaku etis dapat diimplementasikan karyawan dalam aktifitas kerja setiap hari. Pimpinan harus memberikan teladan kepada karyawan untuk menjalankannya bersama-sama. Sebagaimana ungkapan responden pimpinan harus menjadi "*role model*" yang memberikan contoh nyata bagi semua karyawan dalam berperilaku di perusahaan, dan antara ucapan dan perbuatan harus selaras. Duarte (2009) menyatakan etika itu penting karena sebagai seorang pimpinan anda akan dilihat oleh orang di bawah anda sebagai sebuah model aturan dan oleh karena itu dengan menunjukkan perilaku etis anda, mereka belajar dari anda, mengingat bagian dari pekerjaan pimpinan dalam organisasi adalah untuk bertindak secara etis dan mengajak orang lain untuk bertindak secara etis.

Uraian yang membahas pimpinan sebagai *role modeling* di atas memberikan penguatan tentang *social learning theory* dari



Bandura (1977). Teori ini menjelaskan perilaku manusia dalam konteks interaksi timbal balik yang berkesinambungan antara kognitif, perilaku dan pengaruh lingkungan. Sebagian besar tingkah laku manusia dipelajari melalui peniruan maupun penyajian (*modeling*). Seseorang cenderung bertindak dan meniru perilaku dari orang yang dianggapnya sebagai panutan. Dalam konteks organisasi, pengikut atau anggota memiliki kecenderungan menjadikan perilaku pimpinan sebagai pola panutan untuk bertindak. Dengan demikian, karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki kecenderungan yang kuat mengadopsi dan meniru Perilaku Etis pimpinan dalam menjalankan aktifitas kerja sehari-hari.

### **Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kualitas Kehidupan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0,338 dengan p-value sebesar 0,013, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Hal ini berarti semakin baik perilaku etis akan semakin baik pula kualitas kehidupan kerja.

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan program kualitas kehidupan kerja akan sangat tergantung pada kemampuan organisasi memperkuat tingkat kepercayaan seluruh anggota. Unsur kepercayaan ini hanya akan dapat diimplementasikan jika dilandasi dengan perilaku etis semua anggota organisasi (Shaw, 2005). Etika merupakan bagian dari sumber terciptanya kualitas kehidupan kerja bagi karyawan. Organisasi yang beretika

dapat memberikan kontribusi bagi terciptanya kondisi kerja yang baik, sehingga akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Karakteristik dari lingkungan kerja yang kondusif seperti kerja sama, keterbukaan, hubungan yang bersifat informal dan interpersonal merupakan faktor-faktor yang membentuk terciptanya kualitas kehidupan kerja (Guest, 1980). Penelitian yang dilakukan oleh Koonmee dan Virakul (2009) mendukung teori yang menyatakan ada hubungan etika di dalam organisasi dengan kualitas kehidupan kerja.

Secara faktual karyawan Bank Sulawesi Utara ketika menjadi karyawan telah diinformasikan oleh direksi tentang hak dan kewajibannya, dan mereka merasa semuanya dilaksanakan sesuai dengan rasa keadilan kepada masing-masing karyawan. Dalam hal pengambilan keputusan biasanya mengikuti jenjang manajemen tetapi dilakukan secara terbuka, bahkan karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan usul dan pertimbangan kepada pimpinan, jika relevan dengan situasi dan kondisi pekerjaan akan diberikan disposisi untuk dilaksanakan. Menyangkut kesempatan mengembangkan diri, karyawan diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan agar kompetensi terus terasah. Dengan demikian penelitian ini mendukung teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan ada hubungan perilaku etis dengan kualitas kehidupan kerja.

### **Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,316 dengan p-value sebesar 0,022, karena nilainya  $< 0,05$  maka hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja” dapat diterima. Mengingat

koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja positif, hal ini mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik perilaku etis akan semakin baik pula kepuasan kerja. Menurut Organ (1977), Bateman dan Organ (2003), perilaku etis yang diwujudkan oleh perilaku pro sosial seperti kerja sama, suka menolong, dan secara wajar mengutamakan kepentingan orang lain mempunyai hubungan dengan Kepuasan Kerja. Demikian juga Koh dan Boo (2001) dengan pernyataan organisasi yang menerapkan etika memberikan kontribusi bagi Kepuasan Kerja. Secara empiris teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arfah (2009) yang menyatakan etika kerja Islam mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Koonmee dan Virakul (2009) melihat etika institusional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Kemudian McCain, Tsai dan Bellino (2010), serta Valentine *et al.* (2010) menemukan perilaku etis memberikan kontribusi yang positif bagi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu tentang hubungan perilaku etis dan kepuasan kerja.

Perilaku etis merupakan tindakan yang terbangun dari sikap positif yang diyakini kebenarannya. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sikap positif seseorang terhadap pekerjaan akan berakibat terwujudnya kepuasan kerja (Daft, 2006). Terkait dengan penelitian ini, karyawan Bank Sulawesi Utara menyatakan adanya komunikasi yang baik dan telah sesuai dengan etika profesionalisme perbankan pada umumnya memberikan kepuasan dalam bekerja. Dalam pelaksanaan kerja jika karyawan melakukan kekeliruan akan mendapatkan teguran, sebaliknya jika benar mendapatkan imbalan. Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan batas kewenangan berdasarkan *job description*, melaporkan hasil kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat,

rasa tanggung jawab, efisien dan efektif serta tulus ikhlas. Juga selalu berupaya patuh pada ketentuan internal dan eksternal perbankan. Secara umum karyawan merasa keadilan prosedural (pelaksanaan aturan dilakukan secara adil) dan keadilan kompensasi (mendapatkan imbalan sesuai dengan hasil kerja) sudah memenuhi harapan mereka sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

### **Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,280 dengan p-value sebesar 0,026 atau nilainya  $< 0.05$ , dan hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, hal ini berarti semakin baik perilaku etis akan semakin baik pula komitmen organisasional.

Valentine, Godkin dan Lucero (2002) berpendapat nilai-nilai etika perusahaan mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional. Bulutlar dan Oz (2009) menyimpulkan hasil penelitian mereka bahwa perilaku etis anggota organisasi mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional. Penelitian Koonmee dan Virakul (2009) memperkuat adanya pengaruh etika dengan komitmen organisasional. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mempertegas teori dan hasil penelitian terdahulu menyangkut pengaruh perilaku etis terhadap komitmen organisasional.

Menurut Daft (2007) nilai-nilai yang ada di dalam organisasi sangat mempengaruhi tindakan dan proses pengambilan keputusan. Secara tersirat nilai-nilai dapat diasosiasikan dengan perilaku etis dan tindakan merupakan implementasi dari komitmen (tekad dan janji untuk melakukan sesuatu yang baik). Karyawan mengimplementasikan perilaku etis dengan menunjukkan:

1. Komitmen dengan hasil pencapaian yang gemilang
2. Mengutamakan kepentingan dan kepuasan nasabah dengan melayani nasabah secara baik dan benar
3. Menerapkan *service excellent*
4. Pencapaian target dan laporan tepat waktu serta
5. Ikut terlibat dalam setiap kegiatan intra dan ekstra kantor
6. Menjaga nama baik perusahaan
7. Menunjukkan kinerja yang baik dan sesuai dengan prosedur perusahaan.

### **Pengaruh antara Perilaku Etis terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung antara perilaku etis dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,010 dengan p-value sebesar 0,929 atau nilainya  $> 0,05$ , di mana hal ini mengindikasikan hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan” ditolak. Akan tetapi, pengujian hipotesis dapat ditelusuri dengan menggunakan pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,083. Karena pengaruh langsung perilaku etis terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan

terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif, maka mengindikasikan semakin baik perilaku etis, akan semakin baik pula kinerja karyawan jika komitmen organisasional juga semakin kuat. Di sini memperlihatkan bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang memediasi hubungan antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan” dapat diterima tetapi melalui pengaruh tidak langsung dengan dimediasi komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis di atas maka hipotesis yang menyatakan perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini belum sejalan dengan teori yang dikemukakan Griffin dan Ebert (2006) dan Luthans (2006) yang berpendapat perilaku etis berdampak terhadap kinerja karyawan. Temuan di lapangan mengindikasikan secara formal karyawan Bank Sulawesi Utara cukup memahami hakekat dari etika dalam aktifitas bisnis, terutama aturan formal yang didasarkan pada standar operasional prosedur (SOP). Sebagaimana pendapat dari mayoritas responden yang menyatakan bahwa penerapan etika bisnis di Bank Sulawesi Utara sudah sesuai dengan pedoman perusahaan, dan di dalam prakteknya berdasarkan penerapan etika bisnis yang berlaku secara normatif. Ada juga yang berpendapat bahwa perilaku etis diterapkan berdasarkan visi, misi dan moto perusahaan, atau secara spesifik didasarkan atas *job description*, budaya kerja serta manajemen organisasi.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Duarte (2008) bahwa apa yang disampaikan responden sebagian besar mengekspresikan pandangan bahwa etika penting bagi manajer, atau dengan kata lain jawaban responden mencerminkan

sebuah pemahaman yang baik dan masuk akal tentang etika. Akan tetapi, jawaban ini bersifat individual. Karena menurut Trevino, Weaver dan Reynolds (2006) perbedaan-perbedaan yang dimiliki individu berdampak pada perilaku etis. Duarte (2008) mengilustrasikan temuannya melalui tiga pandangan individu yang cenderung negatif tentang etika sebagai berikut:

1. Memahami etika tidak akan merubah banyak, saya rasa etika merupakan masalah individu
2. Saya rasa etika penting, dengan beberapa pengembangan. Saya tidak berfikir bahwa etika seharusnya ditekankan karena etika adalah sebuah pilihan individu
3. Tidak benar, keyakinan saya pada agama kristen adalah pengaruh yang paling inti.

Bahkan, ada kontradiktif antara keinginan melakukan (karsa) dengan apa yang dilakukan (karya) seperti yang terjadi pada kasus Enron, di mana menurut Csikszentmihalyi (2007) CEO-nya Keneth Lay pernah berujar *“dulu maupun sekarang, saya adalah orang yang amat percaya bahwa salah satu hal yang memuaskan dalam hidup adalah menciptakan lingkungan yang bermoral dan etis, tempat yang membuat orang berpeluang dan terdorong untuk menyadari potensi moral dan etis yang dianugerahkan Tuhan”*.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa jawaban responden tentang perilaku etis sangat positif. Namun, jawaban tersebut mengandung polemik, karena *“terdapat kesenjangan yang menakutkan antara penilaian etika dan perilaku”* Desjardins (2006) dalam Duarte (2008). Di sini, ada celah antara etika yang ideal dan kesulitan yang diperoleh untuk beberapa ketidakmungkinan dalam pelaksanaan etika dari para profesional. Hal ini sejalan dengan pendapat Boatright (2007) dalam Duarte (2008) banyak sekali dilema moral dalam menghadapi para manajer yang dihasilkan dari adanya konflik antara keyakinan individu dan perannya sebagai seorang profesional. Sebagai seorang

individu mereka dengan jujur percaya dalam pelaksanaan etika, sebagai profesional mereka menemukan diri mereka sendiri mengalami kegelisahan ketika ada sebuah godaan, atau tekanan pemilik saham untuk menempatkan kinerja ekonomis dan produktivitas di atas prinsip-prinsip etika.

Satu karakter pribadi (individu) yang penting adalah tahap perkembangan moral yang terdiri dari tahap pertama prakonvensional dalam hubungan dengan organisasi pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan karyawan berorientasi pencapaian tugas tertentu; dalam tahap kedua yang disebut tahap konvensional, orang mulai belajar memenuhi ekspektasi perilaku yang baik, dan gaya kepemimpinan yang digunakan adalah hubungan antar pribadi dan kerja sama; dalam tahap tiga yang disebut pasca konvensional atau tahap berprinsip individu dipandu sekumpulan nilai dan standar internal bahkan bersedia melanggar aturan dan hukum yang bertentangan dengan prinsip yang diyakini, kepemimpinan yang digunakan adalah transformasional atau pelayanan (Daft, 2007), kepemimpinan pelayanan setara dengan Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003). Di Amerika Serikat mayoritas manajer menjalankan tahap kedua, beberapa manajer tidak mampu melebihi tahap satu, dan hanya sekitar 20% orang dewasa di Amerika Serikat yang mencapai tahap tiga perkembangan moral (Daft, 2006).

Berdasarkan pendapat di atas tidaklah mengejutkan temuan dalam penelitian ini belum sejalan dengan hipotesis yang diajukan bahwa “ada pengaruh perilaku etis dengan kinerja karyawan”. Secara faktual pada “saat penelitian dilakukan” ada karyawan Bank Sulawesi Utara yang terlibat perkara hukum dan sementara disidangkan pada Pengadilan Negeri Manado. Proses hukum ini terjadi karena penyalagunaan wewenang berupa penyimpangan dana perusahaan sebesar Rp 2,3 milyar (Harian Komentor, 14 Januari 2012).



Dibutuhkan komitmen organisasional untuk membangun atmosfir etis bagi organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Belak *et al.* (2010) dengan adanya:

1. Pimpinan sebagai *role modeling*
2. Ketulusan komunikasi etika antara manajer dan bawahan
3. Etika sebagai topik pembicaraan karyawan
4. Mengkomunikasikan ceritera etika kepada karyawan.

Dengan demikian, komitmen organisasional menjadi prasyarat bagi terciptanya hubungan yang signifikan antara perilaku etis dan kinerja karyawan dalam penelitian ini. Dalam implementasi perilaku etis, Wimbush dan Shepard (1994) menyatakan organisasi harus membangun iklim etika dalam bentuk saling peduli antar karyawan, adanya independensi, adanya kode etik, dan aturan-aturan yang jelas. Semua itu di bawah pengawasan *supervisor* yang obyektif sehingga akan terbangun perilaku etis dan pada akhirnya berdampak pada kinerja yang positif. Sebaliknya, jika tidak ada iklim etika di dalam organisasi akan melahirkan perilaku tidak etis sehingga menghasilkan kinerja yang negatif. Luthans (2006) menyatakan pada akhirnya kelangsungan hidup perusahaan dalam prakteknya tergantung pada integritas dan kepercayaan.

Usia, jabatan dan pengalaman kerja seseorang relatif cukup memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Karena mayoritas karyawan Bank Sulawesi Utara ditinjau dari usia masih muda 21-30 tahun (47%), jabatan pada level bawah yakni staf operasional (49%), dan pengalaman kerja masih rendah yaitu di bawah 5 tahun (43%) secara rasional berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Timpe (1999) Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh ketrampilan kerja, motivasi dan lingkungan kerja yang buruk. Jika dilihat dari aspek usia, jabatan dan pengalaman kerja, kinerja karyawan Bank Sulawesi Utara ditinjau dari pendapat di atas dipengaruhi oleh ketrampilan kerja.

Dari sisi perilaku etis pimpinan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan idealnya harus didasarkan atas keadilan, keterbukaan dan kejujuran (Wirawan, 2009). Secara faktual ada karyawan yang merasa penilaian terhadap kinerja karyawan belum didasarkan atas keadilan, keterbukaan dan kejujuran sehingga menghambat karier mereka dalam hal menduduki jabatan tertentu. Karena itu, sangat logis apabila perilaku etis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, jika pimpinan Bank Sulawesi Utara memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan implementasi perilaku etis yang jelas dan tegas pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

## Bagian 6

# Kualitas Kehidupan Kerja

*K*ualitas kehidupan kerja diperkenalkan pertama kali pada akhir tahun 1960-an akibat rendahnya kualitas kehidupan di tempat kerja. Tetapi, jika ditelusuri lebih jauh bahwa akar dari kualitas kehidupan kerja sudah dimulai sejak tahun 1950-an melalui serangkaian studi penting oleh Trist dan teman-temannya pada *Tavisstock Institute* di London. Di Amerika Serikat tahun 1950-an Davis dan asosiasinya bekerja untuk memodifikasi dan mengubah lini *assembling*. Pada tahun 1960-an di Amerika Serikat dikeluarkan berbagai macam aturan yang terkait dengan ketenagakerjaan mendorong meningkatnya kepedulian atas adanya pengalaman kerja yang berkualitas di tempat kerja bagi setiap orang yang bekerja (Huse dan Cumings, 1985).

Setiap orang yang memasuki dunia kerja menginginkan pekerjaan yang dilakukannya dapat berlangsung dengan baik. Tentu saja untuk mencapai keinginan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari internal seorang pekerja atau organisasi tempat bekerja. Pekerjaan yang baik identik dengan kualitas kerja. Untuk mencapai pekerjaan yang berkualitas harus

ditopang dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Kualitas Kehidupan Kerja akan tercapai jika pimpinan organisasi mengkondisionkannya melalui ketersediaan fasilitas fisik dan non fisik bagi semua anggota organisasi. Mengapa pimpinan organisasi yang memfasilitasi? Karena pengambilan keputusan berkaitan dengan berbagai kebutuhan organisasi bagi semua anggota menjadi tanggung jawab pimpinan. Sebagaimana pernyataan berikut ini bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu filosofi manajemen yang meningkatkan harga diri semua pekerja; memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi; dan memperbaiki keadaan fisik dan emosional dari karyawan (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007).

Merujuk dari pendapat di atas kualitas kehidupan kerja akan terwujud jika pimpinan organisasi mempunyai komitmen untuk mengangkat harkat dan martabat setiap anggota dengan mengadopsi dan menjalankan nilai-nilai yang bermakna bagi terciptanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bagi setiap anggota organisasi dalam tugas dan pekerjaan agar tercapai kualitas yang terbaik. Pencapaian kualitas yang terbaik harus ditopang dengan tersedianya sumber daya yang menunjang terwujudnya tujuan tersebut. Karena itu, untuk mencapainya perlu mengubah dan meningkatkan iklim kerja sehingga hubungan efektivitas antar manusia, teknologi, dan organisasi membuat pengalaman kerja menjadi lebih menarik dan hasil akhirnya sesuai dengan yang diharapkan (Luthans, 2006).

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pekerjaan dan pengalaman individu atas pekerjaan tersebut. Pada beberapa organisasi program kualitas kehidupan kerja dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan efektifitas organisasi, tetapi juga pekerjaan yang dilakukan

orang merupakan sumber penting dari kepuasan (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007). Secara sederhana kualitas kehidupan kerja merupakan penggabungan tujuan yakni kepuasan kerja bagi karyawan dan tercapainya tujuan organisasi dengan efektif.

Walker (1992) dalam Koonmee dan Virakul (2009) kualitas kehidupan kerja adalah mempromosikan suatu lingkungan kerja yang bermanfaat dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kerja sama tim dan saling pengertian yang dibangun manajer dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan mengikat karyawan untuk tetap di organisasi, sehingga hal ini menjadi faktor penting untuk peningkatan produktivitas dan kinerja yang tinggi. Sirgy *et al.* (2001) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai berbagai variasi kebutuhan seperti sumber daya, aktivitas dan hasil dari partisipasi di tempat kerja. Sedangkan Huse dan Cumings (1985) kualitas kehidupan kerja merupakan istilah yang berkaitan dengan reaksi orang-orang pada pekerjaan khususnya hasil individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan kesehatan mental.

Untuk mencapai kualitas kehidupan kerja yang sesungguhnya memerlukan kriteria sebagai karakteristik kualitas kehidupan kerja. Huse dan Cumings (1985) mengemukakan karakteristik dari kualitas kehidupan kerja adalah:

1. *Adequate and fair compensation.* Berbagai imbalan yang diberikan harus sesuai dengan standar hidup, khususnya sebanding dengan pekerja yang lain.
2. *Safe and healthy environment.* Hal ini terkait dengan kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kesehatan, kenyamanan dan kemampuan karyawan ketika melaksanakan pekerjaan.

3. *Development of human capacities*. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan perlu menambah ketrampilan dan pengetahuan supaya kemampuan kerja individu meningkat.
4. *Growth and security*. Memperluas dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk digunakan pada pekerjaan di masa yang akan datang, dan hal ini merupakan salah satu potensi kemajuan karir dan juga keamanan kerja.
5. *Social integration*. Merupakan kesempatan untuk berinteraksi dengan orang lain yang bebas dari prasangka, saling terbuka antar pribadi dan komunitas serta memiliki kesetaraan.
6. *Constitutionalism*. Karyawan merasa terlindungi karena budaya organisasi menghargai privasi seseorang, menghargakan perbedaan, mematuhi standar yang tinggi bagi keadilan pemberian imbalan. Karyawan dapat memberikan pendapat yang jujur.
7. *The total life space*. Keseimbangan antara kerja dan kehidupan supaya terhindar dari depresi.
8. *Social relevance*. Organisasi melihat karyawan harus bertanggung jawab secara sosial pada produk yang dihasilkan, pelaksanaan kerja, tehnik pemasaran dan area yang sama.

Kualitas kehidupan kerja mempunyai indikator yang berbeda menurut beberapa penulis. Penelusuran melalui <http://en.wikipedia.org/wiki/QWL> (2010) ditemukan pendapat dari beberapa penulis sebagai berikut:

1. Mirvis dan Lawler (1984) kualitas kehidupan kerja diasosiasikan dengan kepuasan gaji, jam dan kondisi pekerjaan, dengan menguraikan elemen-elemen dasar dari kualitas kehidupan kerja yang baik seperti keselamatan lingkungan kerja, gaji yang adil atau pantas, peluang yang sama bagi karyawan, peluang untuk bertumbuh/meningkat dalam pekerjaan.

2. Warr dan colleagues (1979) kualitas kehidupan kerja, memiliki relevansi dengan faktor-faktor seperti keterlibatan kerja, motivasi kerja intrinsik, hubungan yang kuat dengan kebutuhan, kepuasan kerja, kepuasan hidup, kebahagiaan, dan menilai kekuatan diri sendiri.
3. Taylor (1979) lebih pragmatis mengidentifikasi komponen-komponen mendasar dari kualitas kehidupan kerja sebagai faktor-faktor mendasar dari ekstrinsik pekerjaan yaitu gaji, jam kerja dan kondisi pekerjaan, dan nilai intrinsik dari pekerjaan. Sejumlah aspek lain yang dapat ditambahkan adalah kekuatan individu, partisipasi karyawan didalam manajemen, keadilan dan kesetaraan, dukungan sosial, pemanfaatan ketrampilan yang ada, pengembangan diri, bermakna untuk pekerjaan di masa yang akan datang, memiliki relevansi sosial, pengaruh pada aktifitas kerja ekstra.
4. Hackman dan Oldham (1976) memberikan perhatian untuk menjelaskan pertumbuhan kebutuhan psikologi yang relevan dengan kualitas kehidupan kerja. Beberapa kebutuhan teridentifikasi seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, tugas yang bermakna, otonomi dan umpan balik.
5. Baba dan Jamal (1991) mengemukakan indikator dari kualitas kehidupan kerja adalah: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, ambiguitas peran pekerjaan, konflik peran pada pekerjaan, kelebihan peran pekerjaan, stres kerja, komitmen organisasional dan niat untuk keluar.
6. Ellis dan Pompli (2002) mengidentifikasi sejumlah faktor yang berkontribusi pada ketidakpuasan dan kualitas kehidupan kerja seperti lingkungan pekerjaan yang tidak baik, pelanggan yang agresif, beban kerja, ketidakpedulian, keseimbangan kerja dan keluarga, pergantian kerja, kurang terlibat dalam pengambilan keputusan, pengucilan profesional, pengakuan yang kurang, lemah hubungan dengan supervisor, konflik

peran, kurang memiliki kesempatan untuk belajar ketrampilan baru.

Dari beberapa indikator kualitas kehidupan kerja di atas terdapat dua pola besar yaitu kualitas kehidupan kerja menyangkut kompensasi yang berupa imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Dalam penelitian ini, indikator kualitas kehidupan kerja yang akan digunakan dirangkum dari pendapat beberapa ahli yang berkaitan dengan imbalan intrinsik dan imbalan seperti:

1. Kesempatan mengembangkan diri
2. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
3. Kebanggaan pada pekerjaan
4. Kondisi lingkungan kerja.

Islam dan Siengthai (2009), melakukan penelitian dengan topik "*Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence From Dhaka Export Processing Zone*". Penelitian ini dilakukan pada zona ekspor Dhaka yang memainkan peranan penting bagi investasi, penyerapan tenaga kerja dan ekspor produk di Pakistan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja pada kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Responden dalam penelitian adalah karyawan non manajerial terutama yang bekerja pada bagian proses produksi. Penentuan sampel menggunakan metode random sampling sederhana dan terjaring sebanyak 216 responden. Menggunakan alat analisis statistik deskriptif berupa *chi-square* dan analisis regresi untuk menguji hipotesis yang dirumuskan secara signifikan dan keandalan temuan. Hasil penelitian menyatakan kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja organisasi tetapi tidak signifikan. Sedangkan kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan Kerja karyawan.



Persamaan penelitian Islam dan Siengthai dengan penelitian ini adalah: (1) Mengukur variabel kualitas kehidupan kerja dan kepuasan karyawan; (2) Menggunakan pendekatan penelitian metode kuantitatif; (3) Responden yang diteliti karyawan. Perbedaannya terletak pada jenis usaha tempat karyawan bekerja tidak sama yaitu pada jasa ekspor dan jasa keuangan.

Johnson *et al.* (2008) yang melakukan penelitian dengan judul “*Quality of Employment and Life Satisfaction: A Relationship that Matters for Older Workers*”. Studi terkini menyatakan bahwa karyawan secara khusus ingin mempunyai suatu pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan prioritas serta preferensinya. Keinginan karyawan ini diyakini akan memberikan kontribusi bagi kualitas kepuasan hidup karyawan. Kepuasan hidup memiliki kaitan dengan perilaku kerja karyawan dan kinerja karyawan. Karena itu, kepuasan hidup merupakan suatu topik yang menjadi perhatian dari organisasi dan organisasi berusaha untuk menjadikan pilihan karyawan. Peneliti menggunakan data tahun 2002 dari *National Study of the Changing Workforce, Wage and Salaried Workers*. Tujuan studi ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjelaskan kepuasan hidup dari karyawan senior. Ada 681 orang yang berusia diatas 50 tahun yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Hasil penelitian memberikan harapan bahwa faktor demografi, kesehatan, dukungan sosial dan keuangan memainkan peran yang kuat dalam meningkatkan kepuasan hidup karyawan senior. Hal yang penting bagi karyawan adalah memiliki karakteristik individu dan kapasitas sebagai cara mencapai tingkat yang tinggi dari sumber daya di tempat kerja. Bentuk pilihan seperti fleksibilitas kerja lebih disukai untuk mencapai kepuasan hidup bagi karyawan senior. Hubungan antara kepuasan hidup dan perilaku kerja positif dapat diadopsi melalui pelaksanaan kerja dengan pilihan fleksibelitas kerja

yang memberikan keuntungan bagi organisasi dan pekerja senior. Keterbatasan penelitian ini hanya mengukur kepuasan hidup karyawan yang sudah berusia relatif tua yaitu rata-rata 55 tahun, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mewakili kepuasan hidup dari seluruh komunitas pekerja, terutama yang masih berusia muda.

Koonmee dan Virakul (2009) yang melakukan penelitian dengan topik "*Ethics, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of HR and Marketing Managers in Thai Businesses*". Penelitian ini berupaya mengetahui hubungan antara etika institusi, kualitas kehidupan kerja dan hasil pekerjaan karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner melalui surat elektronik kepada manajer sumber daya manusia dan manajer pemasaran yang berjumlah sebanyak 514 orang. Mereka bekerja pada perusahaan yang terdaftar di *Stock Exchange of Thailand (SET)*.

Hasil penelitian memberikan indikasi bahwa: (1) etika institusional memiliki hubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja dan hasil kerja karyawan; (2) Bentuk implisit dari etika institusional lebih kuat pengaruhnya pada kualitas kehidupan kerja dan hasil kerja karyawan daripada bentuk yang eksplisit; (3) Bentuk implisit dari etika institusional berdampak positif pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional bagi manajer sumber daya manusia, tetapi tidak berpengaruh pada manajer pemasaran. Hasil penelitian ini menjelaskan pentingnya etika institusional bagi organisasi bisnis. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Perlu lebih banyak meneliti kelompok-kelompok profesional yang berbeda supaya dapat menghasilkan kesimpulan yang dapat berlaku umum; (2) Banyak penelitian menggunakan data tunggal, sebaiknya menggunakan data yang beragam melalui *cross sectional data*; (3) Hasil pengujian dalam penelitian ini

hanya mengukur sikap, sebaiknya penelitian yang akan datang mengembangkan hubungan pekerjaan dengan hasil organisasi lainnya seperti *growth, profitability, quality award, dan turnover rate*.

Riady (2007) yang melakukan penelitian dengan judul peranan kualitas kehidupan kerja dalam membangun Komitmen Keorganisasian, studi empirik pada bank milik negara di Jakarta. Penelitian ini didasarkan atas pemikiran bahwa perspektif humanistik dan organisasi pembelajar menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang paling diandalkan untuk menciptakan nilai keunggulan bersaing organisasi melalui keunggulan dalam efisiensi, mutu, inovasi dan pelayanan konsumen.

Komitmen organisasional salah satu isu kritis bagi pengelola perusahaan, dan perlu dicermati oleh Bank BUMN sebagai perusahaan jasa yang sangat mengandalkan karyawan dalam menciptakan nilai kualitas layanan. Terdapat indikasi menyangkut praktek-praktek SDM yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja di bank BUMN masih menuai banyak keluhan dari karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori-terapan dengan metode hipotesis deduktif untuk menjelaskan sifat hubungan kausal. Kualitas kehidupan kerja yang dioperasionalkan melalui praktek kompensasi finansial, peluang untuk maju, lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan.

Hasil penelitian mengindikasikan kualitas kehidupan kerja secara bersama memberikan kontribusi positif terhadap komitmen organisasional. Dimana peningkatan komitmen karyawan pada bank BUMN dapat diupayakan melalui pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja yang lebih baik. Keterbatasan dalam penelitian ini terdapat pada sampel yang hanya difokuskan pada karyawan yang bekerja pada bidang spesialis kredit di kantor-

kantor cabang Bank BUMN (BRI, BNI dan BTN) di Jakarta. Pada saat penelitian, karyawan Bank Mandiri belum bersedia untuk menjadi sampel sehingga kesimpulan dalam penelitian ini belum dapat mewakili seluruh karyawan Bank BUMN di Jakarta, apalagi seluruh Indonesia karena tidak melibatkan karyawan Bank BUMN di kota-kota lain di Indonesia.

### **Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Variabel kualitas kehidupan kerja diukur oleh empat indikator yaitu kesempatan mengembangkan diri, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebanggaan pada pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja. Berdasarkan tabel deskripsi jawaban responden tentang variabel kualitas kehidupan kerja untuk indikator pertama yaitu kesempatan mengembangkan diri. Pada item pertanyaan pertama “adanya kesempatan dari pimpinan untuk bawahannya dalam mengembangkan diri”, mayoritas responden yaitu sebanyak 94 orang atau 58,75% responden menyatakan setuju, 52 orang atau 32,5% responden menyatakan sangat setuju, 12 orang atau 7,5% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,22 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu adanya kesempatan dari pimpinan untuk bawahannya dalam mengembangkan diri dipersepsikan tinggi oleh responden.

Tabel 23 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kesempatan Mengembangkan Diri	Y2.1.1	1	0,63	1	0,63	12	7,50	94	58,75	52	32,50	4,22	
	Y2.1.2	0	0,00	2	1,25	6	3,75	100	62,50	52	32,50	4,26	
	Y2.1.3	0	0,00	2	1,25	2	1,25	89	55,63	67	41,88	4,38	
Rata-rata Indikator Kesempatan Mengembangkan Diri													4,29
Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan	Y2.2.1	0	0,00	0	0,00	17	10,63	106	66,25	37	23,13	4,13	
	Y2.2.2	0	0,00	0	0,00	22	13,75	95	59,38	43	26,88	4,13	
	Y2.2.3	1	0,63	1	0,63	29	18,13	92	57,50	37	23,13	4,02	
Rata-rata Indikator Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan													4,09
Kebanggaan pada Pekerjaan	Y2.3.1	0	0,00	2	1,25	1	0,63	62	38,75	95	59,38	4,56	
	Y2.3.2	0	0,00	0	0,00	8	5,00	73	45,63	79	49,38	4,44	
	Y2.3.3	0	0,00	2	1,25	5	3,13	84	52,50	69	43,13	4,38	
Rata-rata Indikator Kebanggaan Pada Pekerjaan													4,46
Kondisi Lingkungan Kerja	Y2.4.1	1	0,63	2	1,25	23	14,38	95	59,38	39	24,38	4,06	
	Y2.4.2	0	0,00	2	1,25	15	9,38	97	60,63	46	28,75	4,17	
	Y2.4.3	3	1,88	3	1,88	16	10,00	98	61,25	40	25,00	4,06	
Rata-rata Indikator Kondisi Lingkungan Kerja													4,09
Mean Variabel													4,23

Sumber: Data Penelitian Diolah

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya selalu memanfaatkan peluang untuk mengembangkan diri”, mayoritas responden yaitu sebanyak 100 orang atau 62,5% responden menyatakan setuju, 52 orang atau 32,5% responden menyatakan sangat setuju, 6 orang atau 3,75% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,26 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pengembangan diri yang saya lakukan melalui kesadaran diri tanpa paksaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “pengembangan diri yang saya lakukan melalui kesadaran diri tanpa paksaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 89 orang atau 55,63% responden menyatakan setuju, 67 orang atau 41,88% responden menyatakan sangat setuju, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju dan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,38 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya selalu memanfaatkan peluang pengembangan diri melalui informasi yang ada dan mengikutinya dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kesempatan mengembangkan diri adalah sebesar 4,29 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kesempatan mengembangkan diri dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator kedua yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan item pertanyaan pertama “karyawan dilibatkan dalam perencanaan program kegiatan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 106 orang atau 66,25% responden menyatakan setuju, 37 orang atau 23,13% responden menyatakan sangat setuju, 17 orang atau 10,63% responden menyatakan netral, dan

tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,13 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu karyawan dilibatkan dalam perencanaan program dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “karyawan dilibatkan dalam memecahkan permasalahan tugas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 95 orang atau 59,38% responden menyatakan setuju, 43 orang atau 26,88% responden menyatakan sangat setuju, 22 orang atau 13,75% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,13 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pekerja dilibatkan dalam penyampaian informasi dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “karyawan dilibatkan dalam memutuskan tindakan perbaikan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 92 orang atau 57,5% responden menyatakan setuju, 37 orang atau 23,13% responden menyatakan sangat setuju, 29 orang atau 18,13% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,02 mengindikasikan bahwa item pertanyaan ada tindakan yang tepat setelah pengambilan keputusan dipersepsikan tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sebesar 4,09 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator ketiga yaitu Kebanggaan pada Pekerjaan, dengan item pertanyaan pertama yaitu “saya bangga dengan pekerjaan saya saat ini”, mayoritas responden yaitu sebanyak

95 orang atau 59,38% responden menyatakan sangat setuju, 62 orang atau 38,75% responden menyatakan setuju, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,45 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu saya bangga akan pekerjaan saya saat ini dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya bangga dengan posisi saya dalam bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 79 orang atau 49,38% responden menyatakan sangat setuju, 73 orang atau 45,63% responden menyatakan setuju, 8 orang atau 5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,44 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya bangga akan posisi saya dalam bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya bangga dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai”, mayoritas responden yaitu sebanyak 84 orang atau 52,50% responden menyatakan setuju, 69 orang atau 43,13% responden menyatakan sangat setuju, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,38 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Saya bangga akan hasil pekerjaan yang telah dicapai dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kebanggaan pada pekerjaan adalah sebesar 4,46 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kebanggaan pada pekerjaan dinilai responden sangat tinggi.



Untuk indikator keempat yaitu kondisi lingkungan kerja, dengan item pertanyaan pertama “saya tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang berulang-ulang”, mayoritas responden yaitu sebanyak 95 orang atau 59,38% responden menyatakan setuju, 39 orang atau 24,38% responden menyatakan sangat setuju, 23 orang atau 14,38% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,06 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu saya tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang berulang-ulang dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya termotivasi karena jaminan keselamatan dan kesehatan kerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 97 orang atau 60,63% responden menyatakan setuju, 46 orang atau 28,75% responden menyatakan sangat setuju, 15 orang atau 9,38% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,17 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya termotivasi karena jaminan keselamatan dan kesehatan kerja dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya puas dengan keamanan lingkungan kerja baik itu alat pengaman, kebersihan maupun pencahayaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 98 orang atau 61,25% responden menyatakan setuju, 40 orang atau 25% responden menyatakan sangat setuju, 16 orang atau 10% responden menyatakan netral, 3 orang atau 1,88% responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,06 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas dengan keamanan lingkungan

kerja baik itu alat pengaman, kebersihan maupun pencahayaan dipersepsikan tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kondisi lingkungan kerja adalah sebesar 4,09 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kondisi lingkungan kerja dinilai responden sangat tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,23 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel Kualitas Kehidupan Kerja sangat tinggi.

### **Pembahasan Kualitas Kehidupan Kerja**

Variabel kualitas kehidupan kerja dibangun sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sirgy *et al.* (2001), Koonmee dan Virakul (2009). Dalam penelitian ini variabel kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat indikator yaitu kesempatan mengembangkan diri, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebanggaan pada pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja. Pembahasan yang lebih rinci menyangkut variabel Kualitas Kehidupan Kerja dapat dijelaskan seperti berikut ini.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden tentang variabel kualitas kehidupan kerja, didapati ada dua indikator yang skor rata-ratanya sama yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kondisi lingkungan kerja. Penjelasan lebih lanjut tentang item-item yang ada pada dua indikator tersebut diuraikan seperti berikut ini. Item dengan pernyataan “karyawan dilibatkan dalam perencanaan program kegiatan” responden yang memilih jawaban setuju sebanyak 106 orang (66,25%), yang menjawab sangat setuju berjumlah 37 orang (23,13%), dan responden yang menjawab netral sebanyak 17 orang (10,63%), dengan skor rata-rata 4,13. Item yang menyatakan “karyawan dilibatkan dalam memecahkan permasalahan tugas” dijawab

responden yang setuju sebanyak 95 orang (59,38%), responden yang sangat setuju berjumlah 43 orang (26,88%, yang memilih netral sebanyak 22 orang (13,75%) dengan skor rata-rata 4,13. Selanjutnya, item dengan pernyataan “karyawan dilibatkan dalam memutuskan tindakan perbaikan” mendapatkan jawaban responden yang setuju sebanyak 92 orang (57,50%), yang sangat setuju dipilih oleh 37 orang (23,13%), sedangkan sangat tidak setuju dan tidak setuju masing-masing 1 responden (0,63%), dan yang menjawab netral 29 orang (18,13%) dengan skor rata-rata 4,09. Secara keseluruhan indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki skor rata-rata 4,09, dengan demikian dapat digolongkan pada daerah sangat positif atau sangat kuat.

Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang mutlak dilakukan di dalam organisasi. Secara komprehensif dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2008) kehidupan penuh dengan keputusan dan pilihan. Pendapat Sirgy, *et al.* (2001) kualitas kehidupan kerja berisikan berbagai variasi kebutuhan sumber daya antara lain partisipasi di tempat kerja. Secara empiris karyawan Bank Sulawesi Utara merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana yang terungkap pada jawaban responden di atas yang termasuk pada kategori sangat positif atau sangat kuat, dan jika jawaban setuju dan sangat setuju digabung maka berada pada kisaran 85%.

Indikator kondisi lingkungan kerja dengan tiga item penjelasan dapat diuraikan seperti berikut ini. Item dengan pernyataan “saya tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang berulang-ulang” direspon oleh karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban yang setuju sebanyak 95 orang (59,38%), sangat setuju berjumlah 39 orang (24,38%), tidak setuju ada 2 orang (1,25%), yang sangat tidak setuju 1 orang (0,63%), dan yang menjawab netral 23 orang (14,38%) dengan skor rata-rata 4,06. Item yang menyatakan “saya termotivasi

karena jaminan keselamatan dan kesehatan kerja” dipersepsikan responden dengan jawaban setuju sebanyak 97 orang (60,63%), yang menjawab sangat setuju berjumlah 46 orang (28,75%), responden yang memilih jawaban tidak setuju ada 2 orang (1,25%), dan yang menyatakan pilihan netral berjumlah 15 orang (9,38%) dengan skor rata-rata 4,17.

Item yang menyatakan “saya puas dengan keamanan lingkungan kerja baik yang menyangkut alat pengaman, kebersihan maupun pencahayaan” (Y2.4.3) direspon oleh karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban yang setuju sebanyak 98 orang (61,25%), yang menjawab sangat setuju ada 40 orang (25%), untuk jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju berjumlah 3 orang (1,88%), dan yang memilih jawaban netral sebanyak 16 orang (10%) dengan skor rata-rata 4,06. Secara keseluruhan jawaban responden pada indikator kondisi lingkungan kerja memiliki skor rata-rata 4,09 karena itu, lingkungan kerja masuk pada kategori sangat kuat atau sangat positif memberikan kontribusi pada kualitas kehidupan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara.

Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu indikasi organisasi memiliki kualitas manajemen yang baik juga (Anthony, Perrewe, Kacmar, 1996). Praktek kepemimpinan yang berorientasi kualitas kehidupan kerja akan berupaya menata lingkungan dan hubungan kerja yang menyebabkan karyawan bekerja dengan nyaman dan produktif (Riady, 2007). Secara empiris jawaban responden memberikan penguatan terhadap pendapat di atas yang terbukti dengan jawaban atas kondisi lingkungan kerja jika digabung antara jawaban setuju dengan sangat setuju mencapai angka sebesar 86,46%. Hal ini didukung juga dengan pernyataan karyawan bahwa lingkungan yang nyaman dan ramah serta kerja sama yang baik antar semua karyawan baik dan teratur sehingga berperan besar dalam menentukan kondisi kerja.

Indikator kesempatan mengembangkan diri dengan tiga item direspon karyawan PT Bank Sulawesi Utara sebagai berikut; item dengan pernyataan “adanya kesempatan dari pimpinan untuk bawahannya dalam mengembangkan diri” dijawab responden dengan setuju 94 orang (58,75%), yang sangat setuju dijawab oleh 52 orang (32,50%), yang sangat tidak setuju dan tidak setuju berjumlah 1 orang (0,63%), dan yang menjawab netral berjumlah 12 orang (7,50%) dengan skor rata-rata 4,22. Item yang menyatakan “Saya selalu memanfaatkan peluang untuk mengembangkan diri” dipersepsikan oleh responden dengan jawaban setuju 100 orang (62,50%), sangat setuju ada 52 orang (32,50%), yang tidak setuju berjumlah 2 orang (1,25%), dan yang menyatakan netral sebanyak 6 orang (3,75%). Item dengan pernyataan “pengembangan diri yang saya lakukan melalui kesadaran diri tanpa paksaan” dijawab oleh responden dengan pernyataan setuju sebanyak 89 orang (55,63%), yang sangat setuju berjumlah 67 orang (41,88%), pernyataan tidak setuju dan netral dipilih oleh 2 orang (1,25%) dengan skor rata-rata 4,38. Indikator ini memiliki skor rata-rata 4,29, dengan demikian masuk pada kategori sangat kuat atau sangat positif.

Semakin banyak pemberi kerja yang menyadari bahwa melatih dan mengembangkan sumber daya manusia mereka adalah vital, karena banyak individu tetap bertahan atau meninggalkan organisasi dengan alasan kesempatan pelatihan dan pengembangan (Mathis dan Jackson, 2006). Secara alamiah seorang karyawan tidak ingin sepanjang kehidupan karirnya statis dan tidak berkembang. Menurut Sudarmanto (2009) keinginan untuk tumbuh dan berkembang merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk selalu belajar, selalu menambah pengetahuan, dan selalu ingin lebih baik dari kondisi sebelumnya. Berdasarkan jawaban responden di atas sebanyak 94,13% karyawan menyatakan setuju dan sangat setuju

pimpinan Bank Sulawesi Utara memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Karena itu, kesempatan mengembangkan diri sangat positif dan kuat kontribusinya bagi kualitas kehidupan kerja. Hal ini didukung dengan pernyataan responden bahwa semua karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi kerja dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan tanpa meninggalkan atau menyimpang dari aturan perusahaan.

Indikator kebanggaan pada pekerjaan dengan tiga item dipersepsikan oleh responden dengan jawaban seperti yang dapat dijelaskan berikut ini. Item dengan pernyataan “saya bangga akan pekerjaan saya saat ini” dijawab sangat setuju oleh responden sebanyak 95 orang (59,38%), yang setuju berjumlah 62 orang (38,75%), jawaban tidak setuju dipilih oleh 2 orang (1,25%) dan yang memilih netral hanya 1 orang (0,63%) dengan skor rata-rata 4,56. Item yang pernyataannya “saya bangga akan posisi saya dalam bekerja” direspon oleh responden dengan jawaban sangat setuju sebanyak 79 orang (49,38%), yang menjawab setuju ada 73 orang (45,63%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 8 orang (5%) dengan skor rata-rata 4,44. Item dengan pernyataan “saya bangga akan hasil pekerjaan yang telah dicapai” responden yang memilih jawaban setuju sebanyak 84 orang (52,50%), yang menjawab sangat setuju 69 orang (43,13%), jawaban tidak setuju dipilih oleh 2 orang (1,25%), dan yang memilih netral 5 orang (3,13 %) dengan skor rata-rata 4,38. Indikator kebanggaan pada pekerjaan memiliki skor rata-rata 4,46, dengan demikian indikator ini sangat positif atau sangat kuat memberikan kontribusi bagi kualitas kehidupan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara.

Kebanggaan pada pekerjaan dipersepsikan oleh responden sebagai salah satu faktor yang sangat positif dan sangat kuat membentuk kualitas kehidupan kerja pada Bank Sulawesi Utara.

Hal ini terbukti dengan 96,29% responden menyatakan setuju dan sangat setuju menjadi bagian dari Bank Sulawesi Utara. Kebanggaan responden menjadi karyawan Bank Sulawesi Utara terlihat dari pernyataan karyawan bahwa Bank Sulawesi Utara membuktikan diri sebagai bank yang mampu bersaing dengan bank lain, bangga sebagai pegawai bank, memiliki penghasilan yang lebih dari cukup, lingkungan kerja yang baik dan menjamin kesejahteraan semua karyawan. Bekerja sebagai karyawan di perusahaan milik daerah dengan aset terbesar dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan daerah lainnya.

Kualitas kehidupan kerja yang ada di Bank Sulawesi Utara merupakan wujud dari komitmen pemegang saham dan direksi untuk memajukan perusahaan daerah ini setara dengan institusi bisnis lain di Indonesia. Teori yang relevan dengan realitas kualitas kehidupan kerja yang ada di Bank Sulawesi Utara adalah teori intervensi. Sebagaimana yang dikemukakan Huse dan Cummings (1985) tujuan dari intervensi yang terkait dengan kualitas kehidupan kerja adalah meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, merancang bentuk pengayaan pekerjaan, inovasi terhadap sistem imbalan, dan mengembangkan lingkungan kerja.

Sejak peralihan kepemimpinan Bank Sulawesi Utara pada tahun 2009 telah terjadi perubahan yang cukup berarti berkaitan dengan Kualitas Kehidupan Kerja. Sebagaimana terungkap pada jawaban-jawaban responden yang terkandung makna bahwa proses intervensi sudah cukup berjalan dengan baik. Hal ini nampak dari kinerja keuangan sebagai wujud dari intervensi pada produktifitas mengalami peningkatan. Menyangkut kesejahteraan diukur dari imbalan, karyawan merasa meningkat dan ada jaminan dari Bank Sulawesi Utara untuk kesejahteraan seluruh karyawan. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala

kantor cabang pembantu Popayato yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun bahwa “dibanding dengan masa yang lalu, imbalan yang diterima karyawan Bank Sulawesi Utara sudah meningkat cukup drastis”. Dengan demikian, intervensi yang dilakukan oleh pimpinan Bank Sulawesi Utara cukup sukses dan mendukung teori intervensi.

### **Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,291 dengan p-value sebesar 0,022, dengan nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, semakin baik kualitas kehidupan kerja, akan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Walker (1992), Osterman, (1994) dan Sirgy *et al.* (2001) yang menyatakan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja dengan berbagai kebutuhan melalui berbagai sumber daya, aktifitas dan hasil dari partisipasi karyawan di tempat kerja. Kajian empiris yang dilakukan Oshagbemi (1996) melihat kepuasan kerja merupakan variabel dependen bagi kualitas kondisi pekerjaan. Islam dan Siengthai (2009) dan Koonmee dan Virakul (2009) menyatakan ada pengaruh kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat temuan empiris tentang adanya pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja.



Secara faktual kualitas kehidupan kerja di Bank Sulawesi Utara dirasakan oleh karyawan cukup baik dan sangat menunjang dalam aktifitas pelayanan kepada nasabah. Berdasarkan pengamatan peneliti kondisi lingkungan kerja cukup representatif serta sesuai kebutuhan kerja karyawan dengan berbagai deskripsi pekerjaan masing-masing. Fasilitas kantor dengan peralatan teknologi informasi yang sesuai dengan tuntutan kerja modern bagi terwujudnya layanan prima bagi nasabah sudah tersedia pada kantor pusat serta semua kantor cabang dan kantor cabang pembantu bahkan untuk kantor kas. Proses transaksi secara *online* antar jaringan Bank Sulawesi Utara dan dengan bank lain sudah tersedia di setiap kantor. Fasilitas ATM sebanyak 40 buah (berdasarkan *Annual Report* 2009) yang tersebar di Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, Jakarta, Surabaya dan Malang, juga jaringan ATM bersama di seluruh Indonesia. Disamping itu, untuk menjangkau nasabah di pelosok desa disediakan mobil kas keliling yang dilengkapi dengan ATM dan jaringan *online*. Secara umum, kondisi lingkungan kerja yang ada pada Bank Sulawesi Utara sudah baik, sebagaimana ungkapan dari karyawan bahwa kantor di mana mereka bekerja memiliki lingkungan yang nyaman, aman, tenang, meyenangkan dan teratur sehingga berperan besar dalam menentukan kondisi kerja.

Dalam hal kesempatan bagi karyawan mengembangkan diri, Bank Sulawesi Utara selalu berupaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan perbankan karyawan dengan mengikutsertakan dalam pelatihan, seminar bahkan studi yang sesuai dengan bidang tugas kerja masing-masing. Untuk peningkatan dan pengembangan karir secara berkala dilakukan mutasi dengan penempatan posisi atau bagian sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan untuk jabatan tertentu. Tersedianya sistem jenjang karir yang jelas memungkinkan

terjadinya promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan oleh Bank Sulawesi Utara diberikan kesempatan dengan mengikuti aturan yang berlaku seperti mengikuti jenjang atau persetujuan melalui tingkat manajemen yang ada. Wujudnya dapat dilakukan secara terbuka seperti diskusi atau mufakat untuk hal-hal yang menyangkut keputusan yang mengikat semua anggota organisasi. Tetapi untuk permasalahan yang spesifik sesuai bidang tugas dan tanggung jawab tertentu, mekanismenya bisa berupa konfirmasi antar individu karyawan, bagian dengan atasan atau melalui pertimbangan atasan dengan memperhatikan masukan dari individu atau tim dari bagian tertentu.

Kebanggaan pada pekerjaan direspon oleh karyawan dengan ungkapan bahwa pekerjaan yang ada saat ini di Bank Sulawesi Utara adalah anugerah dan berkat yang harus disyukuri. Prestise sebagai pegawai bank dengan penghasilan yang lebih dari cukup merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan. Status Bank Sulawesi Utara yang sehat dengan melayani masyarakat dari semua lapisan dan golongan yang mempunyai satu tujuan utama memajukan daerah, merupakan bentuk kebanggaan dan kepuasan karyawan. Karyawan yang lain menyatakan kemampuan Bank Sulawesi Utara membuktikan diri sebagai bank yang mampu bersaing dengan bank lain serta menjamin kesejahteraan semua karyawan merupakan sumber kepuasan bagi mereka.

### **Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,231 dengan p-value sebesar 0,045 atau karena nilainya

$< 0.05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional positif, mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini berarti semakin baik kualitas kehidupan kerja akan semakin kuat pula komitmen organisasional.

Menurut Huang, Lawler dan Lei (2007) kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional. Koonmee dan Virakul (2009) mendapati kualitas kehidupan kerja mempunyai korelasi dengan komitmen organisasional. Demikian juga dengan Riady (2007) yang menyatakan peningkatan komitmen karyawan pada bank BUMN dapat diupayakan melalui pengelolaan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Secara faktual kualitas kehidupan kerja pada Bank Sulawesi Utara mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional. Walaupun ada karyawan yang menyatakan kondisi fisik lingkungan kerja perlu mendapat perhatian dan pengembangan yang serius untuk beberapa kantor cabang pembantu, tetapi mayoritas karyawan menyatakan lingkungan kerja cukup nyaman dan hubungan kerja antar karyawan ramah serta terjalin kerja sama yang baik antar semua karyawan. Menyangkut kebanggaan atas perusahaan, diungkapkan dengan pernyataan bahwa bekerja sebagai karyawan di perusahaan milik daerah dengan aset terbesar dibandingkan dengan perusahaan daerah lainnya sangat membanggakan karena Bank Sulawesi Utara adalah bank yang maju dimana 10 tahun berturut-turut berpredikat sangat bagus (Kurniasih, 2011). Bahkan ada karyawan yang berpendapat memiliki *prestise* sebagai pegawai Bank Sulawesi Utara dengan memiliki penghasilan yg lebih dari cukup, dan juga lingkungan kerja yang baik. Ungkapan karyawan ini memberikan justifikasi bahwa kualitas kehidupan kerja di

Bank Sulawesi Utara memberikan pengaruh bagi terwujudnya komitmen organisasional.

### **Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis pengaruh langsung antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,283 dengan p-value sebesar 0,021, Karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Hal ini terlihat pada koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan bertanda positif, sehingga mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan demikian semakin baik kualitas kehidupan kerja, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Varma *et al.* (1999) menyatakan kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Guthrie (2001) dalam Luthans (2006) terdapat bukti riset yang menyatakan bahwa keterlibatan kualitas kehidupan kerja yang tinggi memiliki dampak positif antara lain pada produktivitas. Penelitian yang dilakukan Islam dan Siengthai (2009) menghasilkan temuan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak signifikan hubungannya dengan kinerja organisasi.

Dalam pengamatan peneliti yang didukung juga dengan wawancara, secara nyata terlihat karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan Bank Sulawesi Utara. Beberapa responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini terlambat mengisi kuesioner dan diwawancarai karena sedang mengikuti pelatihan di kantor pusat. Beberapa kepala kantor cabang dan kantor cabang pembantu mengikuti pelatihan di Jakarta, termasuk

beberapa kontak person yang telah ditunjuk atasan untuk mendampingi peneliti mengikuti pelatihan juga. Menyangkut partisipasi dalam pengambilan keputusan karyawan diberikan kesempatan memberikan masukan baik secara formal ketika rapat kerja maupun dalam bentuk informal misalnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dilakukan secara tim. Untuk kondisi lingkungan kerja secara umum telah memenuhi standar kerja dengan peralatan kantor yang representatif untuk kondisi bisnis perbankan saat ini. Memang, ditemukan ada beberapa peralatan teknis perkantoran yang tidak berfungsi normal seperti printer di Kantor Cabang Limboto dan laptop di Kantor cabang Manado, tetapi secara umum tidak mengganggu operasional kerja. Menyangkut kebanggaan karyawan karena menjadi bagian dari Bank Sulawesi Utara sangat positif bagi pendorong semangat kerja. Dengan demikian, secara nyata-nyata kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh karyawan “kualitas kehidupan kerja di Bank Bank Sulawesi Utara sudah memadai dan mendukung kinerja karyawan”.



## Bagian 7

# Kepuasan Kerja

*K*etika seseorang memasuki dunia kerja formal pasti mendambakan untuk mendapatkan kerja yang sesuai dengan keinginannya dan memperoleh imbalan yang layak. Jika hal yang diinginkan seseorang terpenuhi ia akan merasa puas dan senang. Tetapi jika kebalikan dari keinginan seseorang dirasakan akan menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penentu dalam keberhasilan kerja seseorang. Sebagaimana diungkapkan Robbins dan Judge (2008) keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan dalam merespon segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Sikap ini merupakan bentuk interpretasi atas tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan maupun rekan sekerja kepada seseorang dalam lingkup kerja. Tentu saja seorang karyawan dalam menentukan sikap puas atau tidak puas akan dipengaruhi seberapa pentingnya tindakan dan keputusan itu mempengaruhi aktifitas kerjanya.

Untuk memberikan pemahaman yang utuh tentang apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja, beberapa pendapat ahli dapat menjadi panduan dalam tulisan ini. Menurut Locke (1976) dalam Luthans (2006) kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kemudian Madura (2007) berpendapat kepuasan kerja adalah sejauh mana tingkat karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

Pendapat tentang kepuasan kerja di atas dirumuskan secara berbeda oleh para ahli, ada yang sederhana karena langsung membicarakan Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan, tetapi ada yang merumuskan secara komprehensif dengan mengeksplorasi semua potensi perseptual yang ada pada diri manusia mulai dari respon yang menggunakan rasionalitas, kemudian respon yang terkait dengan emosional dan selanjutnya proses evaluasi. Respon yang sudah melalui proses yang panjang didalam diri seseorang biasanya akan lebih bertahan lama karena bersifat proaktif dibandingkan dengan respon yang cepat yang bersifat reaktif. Gambaran yang lebih jelas tentang kepuasan kerja diungkapkan oleh Luthans (2006) di mana kepuasan kerja memiliki tiga dimensi yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga
2. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan
3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.



Kepuasan kerja sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya terkait dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan. Tetapi, sebagaimana salah satu dimensi kepuasan kerja beberapa sikap yang berhubungan dengan emosi seseorang, maka hal ini terkait juga dengan motivasi. Sebagaimana teori yang telah dikembangkan oleh Herzberg dengan teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan faktor motivasional, digambarkan oleh Madura (2007) sebagai faktor yang mendorong kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.

Teori ini memberikan justifikasi bagi pimpinan untuk memberikan perhatian pada faktor hygiene terutama yang langsung dirasakan (imbalan ekstrinsik) oleh karyawan seperti kondisi kerja dan gaji, paling tidak harus memadai agar supaya tidak mengakibatkan timbulnya ketidakpuasan. Tetapi disatu sisi faktor motivasional harus diperhatikan juga seperti memberikan tanggung jawab dan pengakuan kepada karyawan (imbalan intrinsik), karena pada tingkat tertentu seorang karyawan tidak akan puas dengan kondisi kerja dan gaji. Tabel 24 menunjukkan teori yang dikemukakan oleh Herzberg. Pada kondisi seperti ini, pimpinan harus memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan faktor hygiene dan faktor motivasional kepada karyawan agar kepuasan itu terus terjaga. Secara global pada sebagian besar negara-negara di dunia dengan budaya yang berbeda-beda, teori Herzberg sudah dapat diaplikasikan (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007).

Tabel 24 Faktor Higiene dan Faktor Motivator Herzberg

Faktor-Faktor Umum Yang Diidentifikasi Oleh Para Pekerja Yang Tidak Puas	Faktor-Faktor Umum Yang Diidentifikasi Oleh Para Pekerja Yang Puas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi kerja</li> <li>• Supervisi</li> <li>• Gaji</li> <li>• Keamanan kerja</li> <li>• Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Pengakuan</li> <li>• Kemajuan</li> <li>• Pertumbuhan</li> </ul>

Sumber: Madura (2007)

Kepuasan kerja identik dengan kebahagiaan karyawan, karena itu pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif. Namun, tidak dapat disangkal kepuasan kerja memberikan pengaruh pada faktor-faktor lain dari dimensi kerja karyawan, seperti kinerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, kepuasan pelanggan, ketidakhadiran di tempat kerja, perputaran karyawan dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Karena itu, pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengelola kepuasan karyawan karena respon terhadap ketidakpuasan ada empat macam yaitu keluar, pengabaian, kesetiaan dan aspirasi (Robbins dan Judge, 2008).

Kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang memberikan stimulus yang positif bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Agar pekerjaan dapat dilakukan dengan baik oleh karyawan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Madura (2007) memberikan ilustrasi metode yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti yang tertuang pada tabel 25.

Tabel 25 Metode-Metode Yang Digunakan Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Metode	Keterangan
1. Program kompensasi yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelaraskan kenaikan gaji dengan kinerja</li> <li>• Menyelaraskan bonus dengan kinerja</li> <li>• Memberikan saham sebagai kompensasi parsial</li> </ul>
2. Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong karyawan agar memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan</li> </ul>
3. Jadwal kerja yang fleksibel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan fleksibel kepada karyawan dalam hal penentuan waktu kerja dalam jadwal kerja mereka</li> </ul>
4. Program keterlibatan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan perluasan pekerjaan</li> <li>• Menerapkan rotasi pekerjaan</li> <li>• Menerapkan pemberdayaan dan manajemen partisipatif</li> <li>• Menerapkan kerja sama tim</li> <li>• Menerapkan manajemen terbuka</li> </ul>

Sumber: Madura (2007)

Ukuran yang sering digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja terdiri dari lima dimensi sebagaimana diungkapkan oleh Luthans (2006); Robbins dan Judge (2008) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Tugas dalam pekerjaan itu menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan tersebut.
2. Gaji, Imbalan yang diterima dalam bentuk uang dapat membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi dapat juga memenuhi kepuasan yang tingkatannya lebih tinggi.
3. Promosi. Merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju didalam organisasi, walaupun promosi memiliki berbagai bentuk yang berbeda dibandingkan dengan jenis penghargaan yang lain.

4. Pengawasan. *Supervisor* yang dapat memberikan bantuan dan dukungan perilaku bagi bawahan akan memberikan rasa puas bagi karyawan. Tetapi, akan sebaliknya jika karyawan merasa atasan mereka tidak peduli dan kurang mampu berkomunikasi dengan baik terkait dengan pekerjaan.
5. Rekan kerja. Memberikan dukungan sosial dan berbagi pengetahuan secara teknis dengan rekan sekerja. Kelompok kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menyenangkan.

Suliman (2007) dengan penelitian yang berjudul “*Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace. A Survey in the UAE and Arabic Context*”. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kekuatan dan signifikansi kaitan antara aturan-aturan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan sektor publik sebanyak 12 organisasi dan sektor privat 17 organisasi dari tiga kota yang ada di Uni Emirat Arab yakni Abu-Dhabi, Dubai dan Sharjah. Jumlah sampel sebanyak 1500 karyawan yang merupakan representasi dari tingkat manajemen puncak, menengah dan rendah. Responden yang mengembalikan kuesioner berjumlah 1098 orang (83,2%), namun setelah diseleksi hanya sebanyak 1062 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Dalam menguji dan menganalisis data digunakan program SPSS untuk mengetahui tingkat korelasi dan regresi dari variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aturan-aturan dalam organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, dan secara parsial kepuasan kerja mempunyai peran mediasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang dilakukan Suliman dengan tulisan ini adalah: 1) karyawan yang diteliti meliputi semua tingkat manajemen; 2) Mengukur variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan; 3) Menggunakan pendekatan metode

kuantitatif dengan alat analisis statistik parametrik. Sedangkan perbedaannya terletak pada organisasi yang diteliti oleh Suliman meliputi sektor publik dan privat, tetapi untuk tulisan ini penelitian dilakukan hanya pada organisasi milik publik yang bergerak pada jasa perbankan.

Debora (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja”. Penelitian ini dilakukan kepada dosen yang ada pada lima perguruan tinggi swasta (universitas) di Kalimantan. Jumlah responden sebanyak 186 orang, dengan tehnik pengambilan sampel *propotional stratified random sampling*. Sedangkan untuk menguji pola hubungan antara variabel digunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan program *Analysis of Moment Structures* (AMOS). Dalam penelitian ini diperoleh hasil pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Juga kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Kemudian, pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional.

Persamaan penelitian Debora dengan penelitian ini terkait dengan salah satu variabel yaitu kepuasan kerja, serta pendekatan metode penelitian menggunakan analisis kuantitatif. Adapun perbedaannya terletak pada responden yang diteliti, di mana Debora meneliti karyawan yang bekerja pada jasa pendidikan sedangkan penelitian ini respondennya terdiri dari karyawan bank yang bergerak dalam jasa keuangan.

Sopiah (2005) melakukan penelitian dengan topik “Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bank Umum Pemerintah Di Wilayah Jawa Timur. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan pemikiran bahwa faktor manusia sebagai tulang punggung peningkatan kinerja. Karena itu, peneliti menetapkan beberapa variabel dalam penelitian ini dari konteks manajemen sumber daya manusia sebagaimana nampak dari judul yang diajukan peneliti. Penelitian ini dilakukan pada beberapa bank milik pemerintah seperti BRI, BNI, Bank Mandiri, BTN, dan Bank Jatim, khususnya yang beroperasi di provinsi Jawa Timur. Jumlah responden yang terjaring sebanyak 250 orang dengan menggunakan *cluster random sampling*. Alat analisis yang digunakan untuk membedah data hasil tabulasi adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kemudian komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang dilakukan Sopiah dengan penelitian ini terjadi pada tiga variabel yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menggunakan Alat analisis kuantitatif, serta responden yang diteliti merupakan karyawan yang bekerja pada bank yang termasuk dalam kategori industri jasa keuangan. Adapun perbedaannya terletak pada beberapa variabel yang belum diteliti oleh Sopiah seperti kepemimpinan spiritual, perilaku etis dan kualitas kehidupan kerja.

Zeffane *et al.* (2008) dengan penelitian yang berjudul “*Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct: The Case of a Utility Company in the United Arab Emirates*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

dampak kepuasan kerja terhadap perilaku dan kondisi karyawan. Yang menjadi sumber untuk mendapatkan data yang akan dianalisis adalah karyawan yang bekerja pada *utility company* yang beroperasi di Uni Emirat Arab. Populasinya terdiri dari karyawan yang bekerja sebagai *supervisor* dan *non supervisor* terutama pada unit administrasi perusahaan. Jumlah sampel yang dijangkau sebanyak 401 orang, tetapi yang mengembalikan kuesioner hanya sebesar 140 orang dan yang layak untuk dianalisis berjumlah 125 kuesioner (31%). Untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), sedangkan kinerja karyawan menggunakan sembilan dimensi kriteria kinerja (*job knowledge, quantity of work, quality of work, initiative, adaptability, attendance and punctuality, conduct and discipline, safety knowledge and commitment, supervisory ability*). Hasil penelitian menunjukkan ada perbedaan yang signifikan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dilihat dari gender. Responden perempuan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dari pada responden laki-laki. Demikian juga untuk kinerja, pada beberapa kriteria pengukuran kinerja perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Tetapi secara umum kepuasan kerja mempunyai keterkaitan dengan kinerja tanpa melihat hubungan dengan kelompok gender.

Persamaan penelitian Zeffane *et al.* (2008) dengan penelitian ini nampak terlihat pada beberapa hal seperti: 1) Dua variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan; 2) Pendekatan metode penelitian kuantitatif; 3) Karyawan yang diteliti. Untuk perbedaannya dapat dilihat pada dua hal yaitu: 1) Membedakan karyawan dari sisi gender; 2) Perusahaan yang diteliti berbeda jenis usahanya.

Gu dan Siu (2009) meneliti tentang dengan judul *Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey*. Penelitian ini ditujukan

untuk menguji hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja berupa faktor-faktor pendorong kepuasan kerja) pada karyawan hotel di Macao. Ada 892 orang responden yang di survei dengan rincian 472 orang laki-laki (52,9%) dan 420 orang perempuan (47,1%), tetapi komposisi terakhir responden berbanding 53,4% laki-laki dan 46,6% perempuan. Metode survei menggunakan *convenience sampling* merupakan suatu bentuk studi yang digunakan untuk mendapatkan data dari karyawan casino di Macao. Analisis data menggunakan model regresi untuk mengestimasi pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Penelitian ini menunjukkan hasil yang menyatakan ketrampilan kerja merupakan kekuatan utama dari tenaga kerja dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja karyawan. Kesempatan mengikuti pelatihan, gaji dan pendapat lain, dukungan dari teman sekerja dan atasan memiliki pengaruh yang signifikan untuk mendorong kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Gu and Siu terletak pada variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan, serta sampel yang diteliti merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak dibidang produk jasa. Pendekatan metode penelitian menggunakan analisis kuantitatif. Perbedaannya nampak pada penentuan sampel yang didasarkan atas perbedaan jender, serta jasa layanan yang diberikan kepada konsumen di mana penelitian ini bergerak pada jasa keuangan, sedangkan Gu dan Siu meneliti jasa permainan judi.

### **Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja diukur oleh lima indikator yaitu gaji, promosi, teman sekerja, supervisor/pengawas, dan pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan deskripsi jawaban responden



tentang variabel kepuasan kerja, untuk indikator pertama gaji dengan item pertanyaan pertama “saya puas dengan besarnya gaji yang diterima”, mayoritas responden yaitu sebanyak 85 orang atau 53,13% responden menyatakan setuju, 65 orang atau 40,63% responden menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 5,63% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada stupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,34 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama saya puas akan besarnya gaji yang diterima dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya puas dengan besarnya insentif yang saya terima”, mayoritas responden yaitu sebanyak 80 orang atau 50% responden menyatakan sangat setuju, 76 orang atau 47,50% responden menyatakan setuju, 3 orang atau 1,88% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4.47 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas akan besarnya insentif yang saya terima dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Tabel 24 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Gaji	Y3.1.1	0	0,00	1	0,63	9	5,63	85	53,13	65	40,63	4,34
	Y3.1.2	0	0,00	1	0,63	3	1,88	76	47,50	80	50,00	4,47
	Y3.1.3	0	0,00	0	0,00	8	5,00	89	55,63	63	39,38	4,34
	Rata-rata Indikator Gaji											<b>4,38</b>
Promosi	Y3.2.1	0	0,00	1	0,63	30	18,75	73	45,63	56	35,00	4,15
	Y3.2.2	0	0,00	2	1,25	9	5,63	91	56,88	58	36,25	4,28
	Y3.2.3	0	0,00	2	1,25	18	11,25	85	53,13	55	34,38	4,21
	Rata-rata Indikator Promosi											<b>4,21</b>
Teman Sekerja	Y3.3.1	1	0,63	1	0,63	11	6,88	101	63,13	46	28,75	4,19
	Y3.3.2	1	0,63	2	1,25	15	9,38	100	62,50	42	26,25	4,13
	Y3.3.3	1	0,63	2	1,25	16	10,00	98	61,25	43	26,88	4,13
	Rata-rata Indikator Teman Sekerja											4,15
Supervisor	Y3.4.1	0	0,00	2	1,25	13	8,13	88	55,00	57	35,63	4,25
	Y3.4.2	0	0,00	2	1,25	17	10,63	88	55,00	53	33,13	4,20
	Y3.4.3	1	0,63	1	0,63	17	10,63	96	60,00	45	28,13	4,14
	Rata-rata Indikator Supervisor											<b>4,20</b>
Pekerjaan itu Sendiri	Y3.5.1	1	0,63	2	1,25	10	6,25	104	65,00	43	26,88	4,16
	Y3.5.2	0	0,00	1	0,63	13	8,13	104	65,00	42	26,25	4,17
	Y3.5.3	0	0,00	0	0,00	7	4,38	104	65,00	49	30,63	4,26
	Rata-rata Indikator Pekerjaan Sendiri											4,20
Mean Variabel											4,23	

Sumber: Data Penelitian Diolah

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “gaji yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya”, mayoritas responden yaitu sebanyak 89 orang atau 55,63% responden menyatakan setuju, 63 orang atau 39,38% responden menyatakan sangat setuju, 8 orang atau 5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak

setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,34 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator gaji adalah sebesar 4,38 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator gaji dinilai responden sangat tinggi.

Indikator kedua yaitu Promosi, di mana pada item pertanyaan “perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan yang berprestasi”, mayoritas responden yaitu sebanyak 73 orang atau 45,63% responden menyatakan setuju, 56 orang atau 35% responden menyatakan sangat setuju, 30 orang atau 18,75% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada stupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,15 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama Perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan yang berprestasi dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “pekerjaan saya memberikan peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang”, mayoritas responden yaitu sebanyak 91 orang atau 56,88% responden menyatakan setuju, 58 orang atau 36,25% responden menyatakan setuju, 9 orang atau 5,63% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan nilai rata-rata item sebesar 4,28 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pekerjaan saya memberikan peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya puas mengetahui adanya peluang mendapatkan promosi di masa mendatang”, mayoritas responden yaitu sebanyak 85 orang atau 53,13%

responden menyatakan setuju, 55 orang atau 34,38% responden menyatakan sangat setuju, 18 orang atau 11,25% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,21 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Saya puas mengetahui adanya peluang mendapatkan promosi di masa mendatang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator promosi adalah sebesar 4,21 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator promosi dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator ketiga yaitu Teman Sekerja dengan item pertanyaan “saya puas terhadap tim kerja di lingkungan kerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 101 orang atau 63,13% responden menyatakan setuju, 46 orang atau 28,75% responden menyatakan sangat setuju, 11 orang atau 6,88% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,19 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama Saya puas terhadap teamwork di lingkungan kerja dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya puas terhadap rekan kerja karena penciptaan iklim persaingan sehat dalam organisasi”, mayoritas responden yaitu sebanyak 100 orang atau 62,50% responden menyatakan setuju, 42 orang atau 26,25% responden menyatakan setuju, 15 orang atau 9,38% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, 1 orang atau 0,63% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,13 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas terhadap rekan kerja karena penciptaan iklim persaingan sehat dalam organisasi dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “teman kerja saya dapat diandalkan membantu menjelaskan teknis pelaksanaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 98 orang atau 61,25% responden menyatakan setuju, 43 orang atau 26,88% responden menyatakan sangat setuju, 16 orang atau 10% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, 1 orang atau 0,63% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,13 mengindikasikan bahwa item pertanyaan teman kerja saya dapat diandalkan membantu menjelaskan teknis pelaksanaan dipersepsikan tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator teman sekerja, adalah sebesar 4,15 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator teman sekerja dinilai responden tinggi.

Untuk indikator keempat yaitu Supervisor, pada item pertanyaan “saya puas dengan supervisor yang terbuka mendiskusikan dengan karyawan masalah yang ditemui dalam penyelesaian pekerjaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 88 orang atau 55% responden menyatakan setuju, 57 orang atau 35,63% responden menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 8,13% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakann sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,25 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama Saya puas dengan supervisor yang terbuka mendiskusikan dengan karyawan terhadap masalah yang ditemui dalam penyelesaian pekerjaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “supervisor terbuka memberikan informasi cara kerja terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 88 orang atau 55% responden menyatakan setuju, 53 orang atau 33,13%

responden menyatakan sangat setuju, 17 orang atau 10,63% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,20 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Supervisor terbuka memberikan informasi cara kerja terbaik dalam menyelesaikan tugas dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya puas dengan supervisor yang dapat diandalkan untuk membantu memberi cara kerja terbaik”, mayoritas responden yaitu sebanyak 96 orang atau 60% responden menyatakan setuju, 45 orang atau 28,13% responden menyatakan sangat setuju, 17 orang atau 10,63% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,14 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas dengan supervisor yang dapat diandalkan untuk membantu memberi cara kerja terbaik dipersepsikan tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator supervisor, adalah sebesar 4,20 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator supervisor dinilai responden tinggi.

Untuk indikator kelima yaitu Pekerjaan itu Sendiri, di mana pada item pertanyaan “puas dengan jenis pekerjaan karena sesuai dengan kemampuan saya”, mayoritas responden yaitu sebanyak 104 orang atau 65% responden menyatakan setuju, 43 orang atau 26,88% responden menyatakan sangat setuju, 10 orang atau 6,25% responden menyatakan netral, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan tidak setuju, 1 orang atau 0,63% responden yang menyatakann sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,16 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama saya puas dengan jenis pekerjaan saya

karena sesuai dengan kemampuan saya dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya puas dalam bekerja karena menarik, menantang, tidak menjenuhkan dan mendorong kreativitas”, mayoritas responden yaitu sebanyak 104 orang atau 65% responden menyatakan setuju, 42 orang atau 26,25% responden menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 8,13% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,17 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas dalam bekerja karena menarik, menantang, tidak menjenuhkan dan mendorong kreativitas dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya puas karena pekerjaan saya memperoleh pengakuan dan kebanggaan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 104 orang atau 65% responden menyatakan setuju, 49 orang atau 30,63% responden menyatakan sangat setuju, 7 orang atau 4,38% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,26 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya puas karena pekerjaan saya memperoleh pengakuan dan kebanggaan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator pekerjaan itu sendiri, adalah sebesar 4,20 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator pekerjaan itu sendiri dinilai responden tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,23 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel Kepuasan Kerja sangat tinggi.

## **Pembahasan Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini memiliki lima indikator yang diadopsi dari pendapat Luthans (2006), dan Neubert *et al.* (2009). Adapun indikator pada variabel kepuasan kerja terdiri dari gaji, promosi, teman kerja, supervisor/penyelia, dan pekerjaan itu sendiri. Dari jawaban responden dapat dijelaskan item-item yang ada pada setiap indikatornya.

Dari lima indikator yang ada pada variabel kepuasan kerja skor rata-rata terendah adalah teman sekerja. Item yang menyatakan “saya puas terhadap tim kerja di lingkungan kerja” direspon oleh karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban sangat setuju sebanyak 46 orang (28,75%), yang setuju berjumlah 101 orang (63,13%), yang memilih tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing 1 orang (0,63%), dan yang menyatakan netral berjumlah 11 orang (6,88%) dengan skor rata-rata 4,19. Item dengan pernyataan “saya puas terhadap rekan kerja karena penciptaan iklim persaingan sehat dalam organisasi” dijawab dengan pilihan sangat setuju oleh 42 orang (26,25%), yang menyatakan setuju ada 100 orang (62,50%), jawaban tidak setuju dipilih 2 orang (1,25%), yang sangat tidak setuju oleh 1 orang (0,63%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 15 orang (9,38%) dengan skor rata-rata sebesar 4,13. Item yang pernyataannya berbunyi “teman kerja saya dapat diandalkan membantu menjelaskan teknis pelaksanaan” responden yang memilih jawaban setuju sebanyak 98 orang (61,25%), yang menjawab sangat setuju 43 orang (26,88%), jawaban tidak setuju dipilih oleh 2 orang (1,25%), yang menyatakan sangat tidak setuju ada 1 orang (0,63%), dan yang memilih netral 16 orang (10%) dengan skor rata-rata 4,13. Indikator teman sekerja memiliki skor rata-rata 4,13, oleh karena itu, indikator ini sangat kuat atau sangat



positif memberikan kontribusi bagi kepuasan kerja karyawan PT Bank Sulawesi Utara.

Teman sekerja menjadi salah satu faktor penting yang membentuk kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu (Luthans, 2006). Survei yang dilakukan *Goal Manager* yang dikutip Ivancevic, Konopaske, dan Matteson (2007) 66% menyatakan rekan kerja sebagai pemberi kontribusi kepuasan kerja. Secara empiris responden dalam penelitian ini menyatakan hubungan dengan rekan sekerja sangat baik, kami bagai saudara dan solid dalam bekerja. Harmonis, saling memahami fungsi dan peranan masing-masing, positif dan saling melengkapi, hubungan yang baik dengan didasari rasa kekeluargaan yang tinggi tanpa meninggalkan profesionalisme kerja, saling menunjang dan menyenangkan, antar tiap bagian adanya kerjasama yang baik. Pengamatan peneliti selama melakukan survei pada Bank Sulawesi Utara dalam berkomunikasi antar karyawan selalu muncul sapaan karyawan yang lebih muda dengan panggilan kakak kepada karyawan yang senior. Nampaknya terjadi komunikasi yang menyenangkan dan akrab antar sesama karyawan.

Indikator supervisor/penyelia dengan item yang menyatakan "saya puas dengan supervisor yang terbuka mendiskusikan dengan karyawan masalah yang ditemui dalam penyelesaian pekerjaan" dijawab responden dengan sangat setuju 57 orang, yang setuju dijawab oleh 88 orang (55%), yang tidak setuju berjumlah 2 orang (1,25%), dan yang menjawab netral berjumlah 13 orang (8,13%) dengan skor rata-rata 4,25. Item dengan pernyataan "supervisor/penyelia terbuka memberikan informasi cara kerja terbaik dalam menyelesaikan tugas" jawaban sangat setuju dipilih oleh 53 responden (33,13%), jawaban setuju dipilih oleh

88 responden (55%), yang memilih jawaban tidak setuju ada 2 responden (1,25%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 17 responden (10,63%) dengan skor rata-rata 4,20. Item yang pernyataannya berbunyi "saya puas dengan supervisor/penyelia yang dapat diandalkan untuk membantu memberikan cara kerja terbaik" dijawab oleh responden dengan setuju sebanyak 96 orang (60%), jawaban sangat setuju dipilih oleh 45 orang (28,13%), yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing 1 orang (0,63%) dan yang memilih jawaban netral berjumlah 17 orang (10,63%), dengan skor rata-rata 4,14. Secara keseluruhan Indikator supervisor/penyelia memiliki skor rata-rata 4,20, dengan demikian dapat dinyatakan indikator ini sangat positif atau sangat kuat memberikan kontribusi bagi kepuasan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara.

Supervisir memiliki peran yang cukup penting terjadinya kepuasan atau ketidakpuasan karyawan. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu berpusat pada karyawan di mana penyelia menggunakan keterkaitan personal dan peduli pada karyawan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Luthans, 2006). Berdasarkan pendapat dari responden bahwa dalam melakukan pekerjaan mereka bekerja tanpa tekanan, mendapat pujian dari pimpinan, dan dihargai karena melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan.

Indikator pekerjaan itu sendiri oleh responden dijawab dengan interpretasi sesuai dengan item-itemnya seperti berikut ini. Item yang menyatakan "puas dengan jenis pekerjaan karena sesuai dengan kemampuan saya" responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 43 orang (26,88%), yang memilih jawaban setuju berjumlah 104 orang (65%), sedangkan yang tidak setuju ada 2 orang (1,25%), yang menyatakan sangat tidak setuju 1 orang (0,63%) dan yang memilih jawaban netral

berjumlah 10 orang (6,25%) dengan skor rata-rata 4,16. Item yang berbunyi "saya puas dalam bekerja karena menarik, menantang, tidak menjenuhkan dan mendorong kreativitas" direspon oleh responden dengan jawaban sangat setuju 42 orang (26,25%), yang menjawab setuju 104 orang (65%), yang memilih jawaban tidak setuju ada 1 orang (0,63%) dan yang menyatakan pendapat netral berjumlah 13 orang (8,13%), dengan skor rata-rata 4,17. Item berikutnya dengan pernyataan yang berbunyi "saya puas karena pekerjaan saya memperoleh pengakuan dan kebanggaan" direspon oleh karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban yang setuju sebanyak 104 orang (65%), yang menjawab sangat setuju ada 49 orang (30,63%), untuk jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada, dan yang memilih jawaban netral sebanyak 7 orang (4,38%) dengan skor rata-rata 4,26. Total skor rata-rata pada indikator pekerjaan itu sendiri sebesar 4,20, sehingga termasuk pada kategori sangat positif atau sangat kuat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan Bank Sulawesi Utara.

Orang yang mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keinginan, harapan dan dengan latar belakang pendidikan cenderung merasa puas dengan apa yang dikerjakan. Luthans (2006) menyatakan kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, karena pekerjaan yang menantang merupakan hal paling penting untuk karyawan tua dan muda. Robbins dan Judge (2008) menyatakan berbagai studi independen yang dilakukan di Amerika Serikat selang tiga puluh tahun terakhir pada umumnya menunjukkan mayoritas pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Secara empiris pendapat di atas didukung dengan kondisi faktual yang ada di Bank Sulawesi Utara. Umumnya karyawan yang menjadi responden menyatakan jenis pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan harapan karena latar belakang

pendidikan sesuai dengan pekerjaan di bank. Karyawan puas dengan pekerjaan tersebut dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik. Mereka senang melayani nasabah dan menikmati dengan *enjoy* aktifitas kerja sehari-hari. Apalagi tingkat persaingan untuk mendapatkan pekerjaan saat ini cukup ketat, mendapatkan pekerjaan di bank merupakan sesuatu yang menyenangkan.

Indikator promosi dengan tiga itemnya dapat dideskripsikan seperti berikut ini. Item yang berbunyi "perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan yang berprestasi" dipersepsikan oleh responden dengan jawaban yang sangat setuju 56 orang (35%), yang setuju sebanyak 73 orang (45,63%), responden yang menyatakan tidak setuju ada 1 orang (0,63 %), dan yang menyatakan netral sebanyak 30 orang (18,75 %) dengan skor rata-rata 4,15. Item yang menyatakan "pekerjaan saya memberikan peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang" responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 58 orang (36,25%), yang setuju ada 91 orang (56,88%), yang tidak setuju ada 2 orang (1,25%) dan yang memilih jawaban netral sebanyak 9 orang (5,63%) dengan skor rata-rata 4,28. Item dengan pernyataan yang berbunyi "saya puas mengetahui adanya peluang mendapatkan promosi di masa mendatang" yang memilih jawaban sangat setuju berjumlah 55 responden (34,38%), yang memilih jawaban setuju sebanyak 85 responden (53,13%), dan yang menjawab tidak setuju hanya 2 orang (1,25%), dan yang menyatakan netral berjumlah 18 orang (11,25%) dengan skor rata-rata 4,21. Indikator promosi memiliki skor rata-rata 4,21, dengan demikian, Kepuasan Kerja dilihat dari promosi dianggap sebagai salah satu faktor yang sangat kuat atau sangat positif oleh karyawan Bank Sulawesi Utara.

Promosi sering kali menjadi sumber ketidaknyamanan dalam organisasi dan menjadi arena "politik" organisasi. Banyak

karyawan cenderung tidak puas dengan peluang promosi yang diberikan perusahaan (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Luthans (2006) hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Ilustrasinya seperti berikut, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami Kepuasan Kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan hal yang tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas. Banyak karyawan yang mengharapkan dapat dipromosikan dalam pekerjaan mereka. Seperti ungkapan karyawan dengan pernyataan “pekerjaan saya memberikan peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang dan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan yang berprestasi”. Ada juga yang menyatakan dipromosikan atau dipindahkan ke kantor Bank Sulawesi Utara yang berada di ibukota Provinsi menjadi harapannya.

Aspek promosi memiliki sisi ketidakpuasan bagi karyawan. Ada karyawan yang beranggapan jika dilihat dari usia kerja merasa sudah seharusnya menduduki jabatan yang lebih tinggi, tetapi kenyataan hanya di mutasi secara lateral pada jenjang yang sama di kantor cabang yang berbeda. Sering kali ada karyawan yang merasa tidak puas dengan promosi yang dilakukan karena cenderung bias gender. Untuk jabatan tertentu ada kecenderungan dijabat oleh perempuan, pada hal jika dilihat dari pengalaman kerja dan jenjang karir yang dilewati relatif tidak berbeda bahkan di bawah karyawan pria. Karyawan yang tidak merasa puas cenderung menyatakan “orang-orang tersebut lebih dekat dengan petinggi organisasi seperti pemegang saham dan direksi”. Sebagai karyawan mereka memaklumi proses promosi tersebut, tetapi tersirat kekecewaan yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Indikator gaji dari variabel kepuasan kerja merupakan indikator yang memiliki skor rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Item dengan pernyataan “saya puas akan besarnya gaji yang diterima” dipersepsikan responden dengan jawaban sangat setuju oleh 65 orang (40,63%), yang setuju sebanyak 76 orang (47,50%), yang menyatakan tidak setuju ada 1 orang (0,63) dan yang memilih netral berjumlah 3 orang (1,88%), dengan skor rata-rata 4,47. Item yang menyatakan “saya puas dengan besarnya insentif yang diterima” direspon oleh responden dengan jawaban sangat setuju 80 orang (50%), yang menjawab setuju 86 orang (54%), dan yang menyatakan pendapat netral berjumlah 8 orang (5%), dengan skor rata-rata 4,36. Item dengan pernyataan “gaji yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya” ditanggapi oleh responden dengan jawaban sangat setuju sebanyak 63 orang (39,38%), yang menjawab setuju berjumlah 89 orang (55,63%), dan yang memilih netral hanya 8 orang (5%), dengan skor rata-rata 4,34. Secara keseluruhan total skor rata-rata indikator gaji sebesar 4,38, hal ini memberikan gambaran bahwa gaji merupakan sumber kepuasan kerja dari karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi responden dalam penelitian ini, dan hal ini secara umum merupakan pembentuk pola kepuasan kerja dari semua karyawan.

Pada umumnya gaji merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karena menjadi fokus utama seorang pekerja ketika mencari pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2008) gaji bagi pekerja cenderung menjadi salah satu sumber ketidak-puasan. Demikian juga pendapat Luthans (2006) gaji cukup dikenal memberikan pengaruh signifikan bagi kepuasan kerja, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Gaji yang diterima karyawan Bank Sulawesi Utara relatif cukup memadai untuk saat ini dibandingkan dengan di waktu yang lalu. Ada ungkapan dari karyawan-karyawan senior yang pernah merasakan gaji yang mereka terima di awal karir yang belum dapat memenuhi kebutuhan minimal, tetapi untuk saat ini gaji dan bentuk-bentuk imbalan ekstrinsik lainnya cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga. Jumlah karyawan Bank Sulawesi Utara yang anggota keluarganya antara satu sampai dengan tiga orang sebanyak 64%, dan ada 45% responden berpenghasilan antara Rp 2,5 - 5 juta. Dengan penghasilan tersebut relatif cukup memadai untuk membiayai hidup keluarga. Gaji yang diterima karyawan Bank Sulawesi Utara cukup kompetitif secara nasional, karena jika mengacu dari survei gaji karyawan perusahaan 2011 yang dilakukan majalah Swa, gaji *Entry Level* dengan pendidikan S1 dan S2 berada pada kisaran Rp 4-6 juta (Rahayu, 2011). Karena itu, gaji dan imbalan yang diterima menjadi salah satu faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendorong tercapai tidaknya tujuan organisasi. Mengacu pada teori Higiene dan Motivator yang dikemukakan Herzberg (Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2007), berdasarkan data yang ada pada tabel 5.4 mengindikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara masih melihat faktor hygiene yaitu antara lain gaji sebagai sumber terbesar pendorong mereka mencapai tujuan organisasi. Hal ini cukup logis karena ditinjau dari aspek usia dan masa kerja mayoritas karyawan masih muda yaitu usia 21-30 tahun (47%) dan pengalaman kerja 1-5 tahun (43%) dan 5-10 tahun (23%).

Uang sangat penting bagi karyawan karena merupakan alat tukar untuk memenuhi kebutuhan. Menurut Robbins (2008) untuk individu yang hidup di negara miskin dan berkembang

(Indonesia masih termasuk pada kategori ini) gaji sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini melalui jawaban responden mengindikasikan karyawan merasa puas karena gaji yang diperoleh cukup, serta sesuai dengan pekerjaan, dan mereka berharap kesejahteraan (dalam bentuk uang) tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan. Karena gaji merupakan faktor tertinggi (rata-rata 4,38) yang menstimulasi kepuasan karyawan Bank Sulawesi Utara walaupun gaji tersebut menurut Luthans (2006) kompleks secara kognitif, tetapi imbalan yang berbentuk gaji jika dikaitkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow termasuk pada kebutuhan dasar yaitu Fisiologis, dan teori ERG dari Alderfer termasuk pada Eksistensi. Hal ini berarti gaji bagi karyawan Bank Sulawesi Utara masih menjadi sumber kepuasan kerja yang cukup berarti.

### **Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,253 dengan p-value sebesar 0,033, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional positif, hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian dapat dinyatakan semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin kuat pula komitmen organisasional.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sudah cukup lama diketahui (Locke dan Latham, 1990). Manajemen patut memperhatikan kepuasan kerja, walaupun komitmen organisasional merupakan faktor prediktor yang lebih



baik bagi manajemen dalam menilai karyawan (Shore, Thornton dan Newton, 1989), namun, dapat dipastikan Kepuasan Kerja memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasional (Tett dan Meyer, 1993) dan (Luthans, 2006). Temuan beberapa peneliti menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Neubert *et al.*, 2009); (Koonmee dan Virakul, 2009); (Yiing dan Bin Ahmad, 2009); (Arocas dan Camps, 2008), (West dan Bocarnea, 2008), (Al-Ahmadi, 2009), (Sopiah, 2005), (Gunlu *et al.*, 2010).

Dalam kenyataan kepuasan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara dipengaruhi oleh terpenuhinya imbalan yang cukup baik dibandingkan dengan karyawan di perusahaan lain. Karyawan berpendapat pekerjaan yang dilakukan saat ini dapat meningkatkan laba perusahaan, sehingga berpengaruh pada kesejahteraan karyawan dan secara komprehensif dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Gambaran lain dari kepuasan kerja diungkapkan karyawan dengan menyatakan bahwa jenis pekerjaan, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan, fasilitas, hak-hak karyawan dan kesejahteraan yang cukup memberikan rasa puas bagi kami. Dalam bekerja karyawan melakukan dengan penuh rasa tanggung jawab dan memiliki komitmen pada semua aspek organisasi. Selain itu, mereka menyatakan bekerja dengan sungguh-sungguh disertai rasa memiliki dengan berupaya mengembangkan kemampuan dan loyalitas bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.

### **Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,045 dengan p-value sebesar 0,049, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya

pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Dari hasil analisis SEM dan uraian di atas ternyata temuan dalam penelitian ini mengindikasikan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Judge *et al.* (2001) Luthans (2006) dan Robbins dan Judge (2008) serta hasil penelitian dari Johnson *et al.* (2008), Gunlu *et al.* (2010), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010). Penelitian di Indonesia dengan obyek Bank Pembangunan yaitu Bank Riau dilakukan Oemar (2006) dengan temuan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor motivasi dalam mencapai kinerja karyawan.

Penelitian menyangkut kepuasan kerja dengan kinerja karyawan masih banyak diperdebatkan karena kepuasan kerja terkait dengan perilaku karyawan yang spesifik (Zeffane, Ibrahim dan Mehairi, 2008). Secara faktual penyebab responden puas bekerja di Bank Sulawesi Utara ditemukan beragam jawaban yang positif seperti mendapatkan pelatihan dan imbalan yang sangat sesuai dengan pekerjaan, ruang kerja yang baik, suasana kerja yang bersahabat, bekerja tanpa tekanan, target kerja tercapai, hasil kerja yang baik dan mendapat pujian dari pimpinan, serta jenis pekerjaan, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan, fasilitas, hak karyawan atau kesejahteraan yang cukup. Namun, terdapat juga jawaban yang mengandung ketidakpuasan seperti penetapan seseorang untuk jabatan tertentu yang mengandung subjektivitas karena berdasarkan kedekatan dengan direksi dan komisaris sehingga karir karyawan lain

kurang berkembang. Karyawan sering disalahkan atasan jika hasil analisis kredit tidak sesuai dengan kemampuan debitur merealisasikan angsuran sedangkan prosedur kerja sudah sesuai dengan sistem yang berlaku. Bentuk-bentuk ketidak-puasan ini baik langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Brayfield dan Crockett (1955) dalam Zeffane, Ibrahim dan Mehairi (2008) hal seperti ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak nyata atau jelas. Namun, secara umum kepuasan kerja karyawan Bank Sulawesi Utara memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.



## Bagian 8

# Komitmen Organisasional

Organisasi yang ingin berkembang dan tumbuh secara berkelanjutan harus ditopang dengan adanya anggota yang memiliki sikap untuk tetap bekerja dan tinggal di dalam organisasi yang bersangkutan sampai akhir karir atau masa kerja. Dalam organisasi bisnis *turnover* atau masuk keluarnya karyawan sering menjadi sumber permasalahan organisasi karena akan berdampak pada kinerja. Robbins (2005) menjadikan *turnover* sebagai salah satu *human output* dari model dasar perilaku organisasi. Terkait dengan keberadaan karyawan di dalam organisasi bisnis, tidak jarang masuk keluar karyawan tidak terkontrol dan dapat berlangsung dengan cepat. Masuk keluarnya karyawan bisa disebabkan oleh kemauan karyawan atau karena organisasi menginginkannya seperti misalnya pemutusan hubungan kerja. Jika hal ini sering terjadi akan berdampak pada kelangsungan hidup organisasi.

Salah satu cara untuk mencegah keinginan karyawan keluar atau organisasi mengeluarkan karyawan adalah mengimplementasikan komitmen organisasional. Suatu organisasi yang berkomitmen dengan seluruh anggota untuk tetap melakukan

tugas dan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, niscaya akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. karena orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007). Menurut Carmeli, Elizur dan Yaniv (2007) secara umum komitmen dapat diidentifikasi atas lima bentuk yang universal terkait dengan komitmen kerja yaitu:

1. Etika Kerja Protestan (PWE);
2. Komitmen Karir;
3. Keterlibatan Kerja;
4. Komitmen Organisasional afektif;
5. Komitmen Organisasional Berkelanjutan

Dalam tulisan ini, penulis lebih fokus menguraikan tentang komitmen organisasional, di mana komitmen organisasional mengacu pada keyakinan karyawan atas sasaran dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan untuk tinggal sebagai anggota organisasi serta kesetiaan kepada organisasi (Chalofsky dan Krishna, 2009). Untuk lebih jelas memahami tentang komitmen organisasional, ada pendapat yang dirumuskan dalam bentuk definisi oleh beberapa penulis yang dikemukakan seperti berikut ini:

1. Luthans (2006) komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.
2. Robbins dan Judge (2008) merumuskan komitmen organisasional adalah tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

3. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap perasaan seperti rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan komitmen organisasional berkaitan dengan sikap dari anggota organisasi atau karyawan untuk terus dan tetap berada dalam organisasi dengan loyalitas atau kesetiaan yang penuh untuk mencapai kesuksesan serta pertumbuhan yang terus menerus. Keterlibatan merupakan salah satu unsur yang penting bagi terwujudnya komitmen organisasional. Keterlibatan yang dimaksudkan disini tidak hanya dari pihak anggota organisasi atau karyawan, tetapi organisasi yang direpresentasikan oleh pimpinan harus melibatkan seluruh anggota pada semua aspek kepentingan organisasi agar supaya dapat dicapai tujuan yang diinginkan. Keterlibatan semua anggota pada kepentingan organisasi akan menumbuhkan dan dapat melestarikan rasa kebersamaan, sehingga berdampak pada keberlangsungan serta keberlanjutan organisasi.

Studi tentang komitmen di tempat kerja sudah lama diketahui, namun konsepnya kurang jelas. Tinjauan ulang yang secara integratif dilakukan Meyer dan Herscovitch (2001) yang mencoba untuk menyatukannya dengan menyiapkan satu kerangka analisis yang mencakup semuanya. Mereka berpendapat komitmen perlu mempunyai sebuah inti sari pokok, yang dapat dipandang sebagai suatu kekuatan bagi pemimpin untuk menyatukan orang-orang pada perilaku yang spesifik. Hal ini menyatukan pendekatan terhadap komitmen walaupun tidak mengabaikan bentuk-bentuk yang berbeda dari komitmen. Walaupun konsep-konsep alternatif telah diusulkan oleh penulis lain, tetapi tiga dimensi yang dikembangkan Meyer dan Allen

pada tahun 1991 lebih banyak diterima secara luas (Herrbach, 2006).

Adapun ketiga dimensi yang dikembangkan Meyer dan Allen dalam (Luthans, 2006) terdiri dari:

1. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.
3. Komitmen normatif merupakan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Komitmen merupakan proses yang kompleks pada setiap individu karyawan. Ada berbagai dimensi yang berkaitan dengan terwujudnya komitmen karyawan pada organisasi, dan semua itu membentuk konfigurasi yang rumit untuk sampai pada sikap yang positif pada organisasi yang berwujud komitmen. Walaupun karyawan sudah menentukan komitmennya kepada organisasi, tetapi karena komitmen itu bersifat abstrak, cukup sulit untuk memprediksi dan menginterpretasi tindakan apa yang akan dilakukan karyawan di masa yang akan datang.

Menurut Carmeli, Elizur dan Yaniv (2006) ada empat komponen yang terkait dengan komitmen yaitu organisasi, jabatan, pekerjaan dan karir. Didalamnya ada empat unsur yang membentuk komitmen menjadi kuat dan bermakna yaitu afektif, kognitif, nilai dan instrumental atau guna manfaat. Dengan konfigurasi yang digambarkan seperti lingkaran yang secara bertahap menyebar dari pusat lingkaran menuju kearah luar lingkaran dengan melewati proses persepsi yang rumit dari karyawan. Interaksi dari dimensi organisasi, jabatan, pekerjaan dan karir menyatu dalam diri individu karyawan dalam bentuk



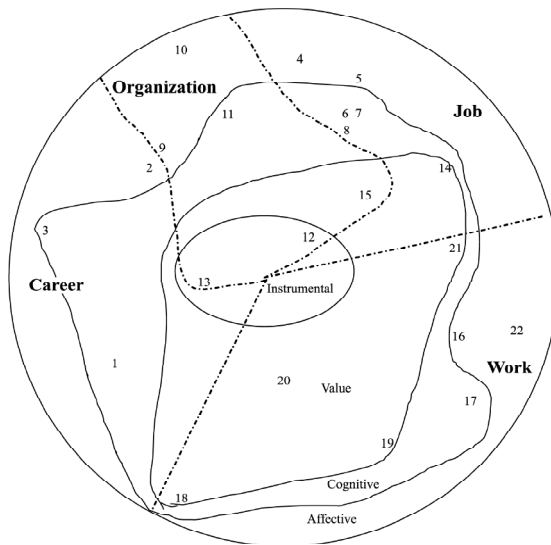
manfaat dan kegunaannya sebagai sentral dari upaya terwujudnya komitmen. Selanjutnya nilai akan menjadi faktor penentu berikutnya yang memberikan kontribusi terwujudnya komitmen. Kemudian kognitif sebagai proses berpikir logis yang akan menentukan komitmen karyawan terbentuk. Yang paling akhir merupakan pernyataan afektif sebagai bentuk sikap karyawan atas komitmennya kepada organisasi. Gambar 23. merupakan representasi dari pendekatan terbentuknya komitmen karyawan.

Jika komitmen kerja karyawan sudah terbentuk pada akhirnya akan berlanjut pada komitmen organisasional. Luthans (2006) yang meringkas hasil penelitian terdahulu dari beberapa penelitian mendapati bukti bahwa komitmen organisasional akan bermuara pada kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, tingkat absensi yang rendah, serta iklim organisasi yang hangat melalui dukungan karyawan lain maupun menjadi anggota tim yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Chalofsky dan Krishna (2009) bahwa dengan meningkatnya kecepatan dan skala dari perubahan di dalam organisasi, para manajer terus menerus mencari cara untuk menghasilkan komitmen karyawan, mendapatkan keunggulan kompetitif dan memperbaiki sikap karyawan dalam hal kepuasan kerja, kinerja, tingkat absensi, dan keinginan untuk keluar. Karena itu, untuk mencapai dan meningkatkan komitmen organisasional yang lebih baik dari karyawan menurut Dessler (1999) dalam Luthans (2006) perlu dilakukukan seperti berikut ini:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktek pere-

krutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.



Gambar 23 Struktur Komitmen Kerja

Sumber: Carmeli, Elizur dan Yaniv (2006)

Lamsa dan Savolainen (1999) melakukan penelitian dengan judul “Exploring Commitment in Different Contexts of Change:

*Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement*". Peneliti melihat komitmen dari dua aspek perubahan organisasi yaitu penyusutan organisasi dan peningkatan kualitas. Ada dua asumsi utama yang dibangun oleh peneliti yaitu: 1) komitmen sebagai elemen bagi dinamika perubahan dan strategi bisnis; 2) pemrosesan komitmen manajerial tidak dipahami sehingga komitmen manajerial akan menjadi beban dalam perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam kepada 24 manajer puncak dan menengah pada usaha jasa seperti bank, hotel dan restoran di Finlandia. Studi empiris menunjukkan manajer memiliki komitmen sebagai wujud dari profesionalismenya dengan mendedikasikan pada tujuan perusahaan walaupun skala perubahannya besar. Studi kasus ini menunjukkan bahwa komitmen manajerial bagi perubahan merupakan suatu konstruk yang kompleks. Komitmen itu dinamis dan konsep yang luas dan beragam daripada sebuah fenomena saja. Konsekuensi perilaku dari komitmen memiliki perbedaan organisasi maupun faktor manajerial. Komitmen dapat dilihat dari kontekstual dan nampak sebagai dinamika yang spesifik terkait dengan budaya dan bentuk-bentuk sosial.

Persamaan antara penelitian Lamsa dan Savolainen dengan penelitian ini terletak pada obyek penelitian yang sama yaitu usaha jasa perbankan. Sedangkan perbedaannya terletak pada pendekatan penelitian, di mana Lämssä dan Savolainen menggunakan penelitian kualitatif atau studi kasus, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Farid (1997) dengan penelitiannya yang berjudul *“Job Characteristics, Leadership, and Organizational Commitment as Perceived by Managers in the Egyptian Public and Private Sectors*. Penelitian ini dilakukan untuk menguji perbedaan karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan komitmen organisasional antara

sektor publik dan sektor swasta di Mesir. Metode pendekatan dalam penelitian adalah membandingkan industri manufaktur dan industri jasa dari sektor publik dan swasta. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer menengah dari sektor publik sebanyak 54 orang dan sektor swasta berjumlah 43 orang. Adapun jenis industri yang diteliti terdiri dari farmasi, pertambangan, konstruksi dan perminyakan. Jumlah karyawan untuk sektor publik rata-rata sebanyak 4826 orang dan sektor swasta berjumlah 968 orang. Alat analisis yang digunakan adalah ANOVA, dengan hasil hipotesis satu yang menyatakan ada perbedaan persepsi semua aspek dari karakteristik-karakteristik pekerjaan; dan hipotesis tiga yang menyatakan ada perbedaan persepsi komitmen organisasional antara sektor publik dan swasta tidak signifikan. Sedangkan hipotesis dua yang menyatakan ada perbedaan persepsi gaya kepemimpinan manajemen puncak signifikan.

Persamaan penelitian Farid dengan penelitian ini terletak pada salah satu variabel yaitu komitmen organisasional sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada jenis perusahaan yang diteliti yaitu perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa, dengan sampel tunggal yaitu manajer menengah.

Meyer, *et al.* (1989) melakukan penelitian dengan judul "*Organizational Commitment and Job Performance, It's the Nature of the Commitment That Counts*". Penelitian ini menguji hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja dan kepuasan kerja. Responden adalah manajer level pertama pada perusahaan jasa makanan yang berjumlah sebanyak 114 orang manajer pada 27 distrik di Canada. Menggunakan metode analisis berupa teknik korelasi dengan skala pengukuran tujuh poin yang terdiri dari "sangat tidak setuju" sampai dengan "sangat setuju" untuk variabel komitmen organisasional dan menggunakan lima

poin untuk variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel kinerja diukur atas enam dimensi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan komitmen afektif (*affective commitment*) mempunyai korelasi positif dengan kinerja dan *continuance commitment* memiliki hubungan negatif dengan kinerja. Tetapi, untuk kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

Persamaan penelitian Meyer *et al.* (1989) dengan penelitian ini ada pada: 1) sama-sama mengukur tentang komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja; 2) Komitmen organisasional sebagai variabel independen; 3) Tehnik analisis menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Untuk perbedaannya terletak pada responden, di mana Meyer *et al.* (1989) respondennya terdiri dari manajer tingkat pertama, sedangkan penelitian ini meliputi seluruh karyawan tanpa membedakan tingkat struktur jabatan.

Steyrer *et al.* (2008) meneliti dengan topik “*Organizational commitment – A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance*”? Penelitian ini menginvestigasi pengaruh perilaku kepemimpinan eksekutif terhadap komitmen organisasional dengan subordinat manajer-manajer dan pengaruhnya terhadap pengukuran kinerja perusahaan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 orang eksekutif Jerman dan 40 eksekutif Austria dari 78 perusahaan yang berbeda. Eksekutif perusahaan-perusahaan tersebut berbanding 50/50 CEO’s dan wirausaha yang berstatus direktur. Ukuran perusahaan memiliki jumlah karyawan antara 26 sampai dengan 15200 orang (rata-rata 1133 s/d 2347 karyawan). Rata-rata usia responden 42 tahun (plus minus 10 tahun) dengan proporsi 45 % perempuan dan 55% laki-laki. Pengukuran variabel menggunakan instrument skala Likert dengan tujuh poin yang dimulai dari “sangat sangat tidak setuju” sampai dengan “sangat sangat setuju”. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dengan beberapa

dimensinya (karismatik, orientasi tim, partisipatif, orientasi manusia, otonomi, self proteksi) mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional. Demikian juga hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja perusahaan (perubahan volume penjualan, ROI, *earning growth*).

Persamaan penelitian Steyrer *et al.* (2008) dengan penelitian ini terkait dengan variabel komitmen organisasional dan tehnik pengukuran yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Perbedaannya adalah: 1) Sampel hanya pada pimpinan atau eksekutif perusahaan, sedangkan penelitian ini karyawan; 2) Yang diukur dalam penelitian Steyrer *et al.* kinerja perusahaan dengan pendekatan ratio keuangan dan penjualan, sedangkan kinerja yang diukur dalam penelitian ini menyangkut kinerja individu; 3) Perusahaan yang Steyrer *et al.* diteliti bergerak dalam berbagai jenis usaha, sedangkan penelitian ini hanya pada perusahaan jasa keuangan.

### **Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional**

Variabel Komitmen organisasional diukur oleh tiga indikator yaitu: afektif, normatif, dan keberlanjutan. Deskripsi variabel komitmen organisasional untuk indikator pertama yaitu afektif, pada item pertanyaan pertama “saya mempunyai rasa ikut memiliki yang kuat terhadap perusahaan/organisasi” mayoritas responden yaitu sebanyak 86 orang atau 53,75% responden menyatakan sangat setuju, 68 orang atau 42,50% responden menyatakan setuju, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada stupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,49 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama saya mempunyai rasi ikut memiliki yang kuat terhadap perusahaan/ organisasi dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja” mayoritas responden yaitu sebanyak 83 orang atau 51,88% responden menyatakan sangat setuju, 71 orang atau 44,38% responden menyatakan setuju, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,48 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja dipersiapkan sangat tinggi oleh responden.

Tabel 25 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Afektif	Y4.1.1	0	0,00	1	0,63	5	3,13	68	42,50	86	53,75	4,49
	Y4.1.2	0	0,00	1	0,63	5	3,13	71	44,38	83	51,88	4,48
	Y4.1.3	1	0,63	0	0,00	2	1,25	72	45,00	85	53,13	4,50
	<b>Rata-rata Indikator Afektif</b>											<b>4,49</b>
Normatif	Y4.2.1	0	0,00	1	0,63	14	8,75	77	48,13	68	42,50	4,33
	Y4.2.2	0	0,00	1	0,63	3	1,88	60	37,50	96	60,00	4,57
	Y4.2.3	0	0,00	0	0,00	8	5,00	76	47,50	76	47,50	4,43
	<b>Rata-rata Indikator Normatif</b>											<b>4,44</b>
Keberlanjutan	Y4.3.1	0	0,00	1	0,63	4	2,50	77	48,13	78	48,75	4,45
	Y4.3.2	3	1,88	6	3,75	31	19,38	79	49,38	41	25,63	3,93
	Y4.3.3	3	1,88	2	1,25	18	11,25	75	46,88	62	38,75	4,19
	<b>Rata-rata Indikator Keberlanjutan</b>											<b>4,19</b>
<b>Mean Variabel</b>											<b>4,37</b>	

*Sumber: Data Penelitian Diolah*

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya merasa seperti bagian dari keluarga dalam organisasi tempat saya bekerja”, mayoritas responden yaitu sebanyak 85 orang atau 53,13% responden menyatakan sangat setuju, 72 orang atau 45% responden menyatakan setuju, 2 orang atau 1,25% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,50 mengindikasikan bahwa item pertanyaan “saya merasa seperti bagian dari keluarga dalam organisasi tempat saya bekerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator afektif adalah sebesar 4,49 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator afektif dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator kedua yaitu Normatif, pada item pertanyaan pertama “saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karier saya di dalam organisasi ini”, mayoritas responden yaitu sebanyak 77 orang atau 48,13% responden menyatakan setuju, 68 orang atau 42,50% responden menyatakan setuju, 14 orang atau 8,75% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,33 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama Saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karier saya dalam organisasi ini dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini”, mayoritas responden yaitu sebanyak 96 orang atau 60% responden menyatakan sangat setuju, 60 orang atau 37,5% responden menyatakan setuju, 3 orang atau 1,88% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden



menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,57 mengindikasikan bahwa item pertanyaan Saya bangga menjadi bagian di perusahaan ini dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “saya memiliki keterikatan pada prospek yang cerah perusahaan di masa yang akan datang”, mayoritas responden yaitu sebanyak 76 orang atau 47,5% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, 8 orang atau 5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju maupun setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,43 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya memiliki keterikatan pada prospek yang cerah perusahaan di masa yang akan datang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator normatif adalah sebesar 4,44 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator normatif dinilai responden sangat tinggi.

Untuk indikator ketiga yaitu Berkelanjutan, pada item pertanyaan pertama “sampai saat ini saya masih mempunyai keinginan tetap berada dalam perusahaan karena saya membutuhkannya”, mayoritas responden yaitu sebanyak 78 orang atau 48,75% responden menyatakan sangat setuju, 77 orang atau 48,13% responden menyatakan setuju, 4 orang atau 2,5% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada stupun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4.45 mengindikasikan pertanyaan sampai saat ini, saya masih mempunyai keinginan tetap berada dalam perusahaan karena saya membutuhkannya dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “saya merasa bahwa sangat sedikit pilihan yang saya miliki jika keluar meninggalkan pekerjaan ini”, mayoritas responden yaitu sebanyak 79 orang atau 49,38% responden menyatakan setuju, 41 orang atau 25,63% responden menyatakan sangat setuju, 31 orang atau 19,38% responden menyatakan netral, 6 orang atau 3,75% responden menyatakan tidak setuju, dan 3 orang atau 1,88% responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Namun, karena responden yang menjawab netral relatif banyak yaitu 31 orang, tidak setuju 6 orang dan sangat tidak setuju 3 orang (secara keseluruhan 25,01%), hal ini mengindikasikan sebanyak 25 % karyawan Bank Sulawesi Utara merasa mempunyai peluang untuk memilih bekerja di tempat lain. Karena itu, manajemen Bank Sulawesi Utara harus lebih memperhatikan perkembangan karir dan imbalan bagi karyawan, agar supaya tidak ada karyawan yang keluar dari organisasi (Luthans, 2006). Walaupun demikian, berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 3.93 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya merasa bahwa sangat sedikit pilihan yang saya miliki jika saya keluar meninggalkan pekerjaan ini dipersepsikan cukup tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “keterlibatan diri dalam organisasi menyebabkan tidak ada keinginan saya untuk bekerja di tempat lain”, mayoritas responden yaitu sebanyak 75 orang atau 46,88% responden menyatakan setuju. Kemudian 62 orang atau 38,75% responden menyatakan sangat setuju, 18 orang atau 11,25% responden menyatakan netral, 3 orang atau 1,25% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan 2 orang atau 1,25% responden yang menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,19 mengindikasikan bahwa item pertanyaan jika saya tidak terlalu melibatkan diri ke dalam

organisasi ini, mungkin saya akan bekerja di tempat lain dipersepsikan tinggi oleh responden.

Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator keberlanjutan adalah sebesar 4,19 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator keberlanjutan dinilai responden tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,37 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel Komitmen Organisasional sangat tinggi.

### **Pembahasan Komitmen Organisasional**

Variabel komitmen organisasional didasarkan dari pendapat Meyer *et al.* (1989) dengan tiga indikator yaitu Afektif, Normatif, dan Keberlanjutan. Berdasarkan deskripsi jawaban responden menyangkut variabel komitmen organisasional dapatlah dijelaskan item-item yang ada pada indikatornya. Uraian yang lebih rinci dapat dijelaskan seperti pada bagian di bawah ini.

Indikator keberlanjutan memiliki skor rata-rata yang terendah, karena itu akan dijelaskan item-itemnya. Item yang menyatakan “sampai saat ini saya masih mempunyai keinginan tetap berada dalam perusahaan karena saya membutuhkannya” dipersepsikan oleh responden dengan jawaban yang sangat setuju 78 orang (48,75%), yang setuju sebanyak 77 orang (48,13%), responden yang menyatakan tidak setuju ada 1 orang (0,63 %), dan yang menyatakan netral sebanyak 4 orang (2,50%) dengan skor rata-rata 4,45. Item dengan pernyataan “saya merasa bahwa sangat sedikit pilihan yang saya miliki jika keluar meninggalkan pekerjaan ini” responden yang menyatakan sangat setuju 41 orang (25,63%), kemudian yang memilih jawaban setuju berjumlah 79 orang (49,38%), yang tidak setuju berjumlah 6 orang (3,75%), yang menyatakan sangat tidak setuju ada 3 orang (1,88%), dan memilih jawaban netral berjumlah 31 orang (19,38%)

dengan skor rata-rata 3,93. Item yang menyatakan “keterlibatan diri dalam organisasi menyebabkan tidak ada keinginan saya untuk bekerja di tempat lain” direspon oleh karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban sangat setuju berjumlah 62 orang (38,75%), yang setuju berjumlah 75 orang (46,88%), yang menjawab tidak setuju 2 orang (1,25%), yang memilih jawaban sangat tidak setuju ada 3 orang (1,88%), dan yang memilih jawaban netral 18 orang (11,25%) dengan skor rata-rata 4,19. Indikator keberlanjutan memiliki skor rata-rata 4,19, atau masuk pada kategori sangat kuat.

Keberlanjutan berhubungan dengan sejauh mana seorang anggota organisasi bersedia untuk menjadi anggota organisasi secara terus menerus. Menurut Luthans (2006) keberlanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Berdasarkan paparan data di atas, keberlanjutan merupakan indikator yang terendah dari komitmen organisasional karyawan Bank Sulawesi Utara, tetapi masih termasuk pada kategori sangat kuat. Hasil wawancara mendalam dengan karyawan diperoleh jawaban yang umumnya mempersepsikan komitmen keberlanjutan mengacu pada upaya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan berusaha mencapai target-target dari perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Ivancevic, Konopaske, dan Matteson (2007) di mana keberlanjutan terkait erat dengan perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi. Dengan demikian, keberlanjutan untuk menjadi karyawan Bank Sulawesi Utara untuk terus menjadi anggota organisasi sangat positif.

Indikator normatif dengan item yang menyatakan “saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karier di dalam organisasi ini” responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 68 orang (42,50%), yang memilih jawaban setuju berjumlah 77 orang (48,13%), sedangkan yang tidak setuju ada 1

orang (0,63%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 14 orang (8,75%) dengan skor rata-rata 4,33. Item dengan pernyataan "saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini" dijawab dengan sangat setuju oleh 96 orang (60%), yang setuju ada 60 orang (37,50%), pilihan jawaban tidak setuju dipilih oleh 1 orang (0,63%), dan yang memilih jawaban netral sebanyak 3 orang (1,88%) dengan skor rata-rata 4,57. Item dengan pernyataan "saya memiliki keterikatan pada prospek yang cerah perusahaan di masa yang akan datang" direspon dengan jawaban sangat setuju maupun setuju oleh 76 orang (47,50%), dan yang menyatakan netral berjumlah 8 orang (5%) sedangkan yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih, dengan skor rata-rata 4,57. Total skor rata-rata dari indikator normatif adalah 4,44, dengan demikian termasuk pada kategori sangat positif atau sangat kuat.

Secara normatif setiap anggota organisasi akan menyatakan merasa setia terhadap organisasi (Ivancevic, Konopaske, dan Matteson, 2007). Hal ini karena komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (Luthans, 2006). Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan banyak responden melaksanakan pekerjaan sesuai aturan yang berlaku atau bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Juga, melaksanakan tugas secara bertahap dan mengembangkan program kerja yang telah disusun serta mengevaluasinya. Pendapat tersebut menggambarkan ciri-ciri normatif yang umumnya merupakan bagian dari komitmen organisasional karyawan Bank Sulawesi Utara.

Indikator afektif dengan tiga item dapat dijelaskan seperti berikut ini: item yang menyatakan "saya mempunyai rasa ikut memiliki yang kuat terhadap perusahaan/organisasi" responden

yang menjawab sangat setuju berjumlah 86 orang (53,75%), yang setuju ada 68 orang (42,50%), yang tidak setuju ada 1 orang (0,63%) dan yang memilih jawaban netral sebanyak 5 orang (3,13%) dengan skor rata-rata 4,49. Item dengan pernyataan "saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja" dengan jawaban sangat setuju oleh 83 orang (51,88%), yang memilih jawaban setuju berjumlah 71 orang (44,38%), yang memilih jawaban tidak setuju ada 1 orang (0,63%), dan yang menyatakan netral berjumlah 5 orang (3,13%) dengan skor rata-rata 4,48. Item dengan pernyataan "saya merasa seperti bagian dari keluarga dalam organisasi tempat saya bekerja" dijawab oleh responden dengan sangat setuju berjumlah 85 orang (53,15%), yang setuju oleh 72 orang (45%), responden yang menjawab sangat setuju ada 1 orang (0,63%), dan yang menjawab netral sebanyak 2 orang (1,25%) dengan skor rata-rata 4,50. Item-item yang ada pada indikator afektif secara keseluruhan memiliki skor rata-rata 4,49 atau berada pada kategori sangat kuat dan positif.

Afektif identik dengan perasaan seseorang yang menggambarkan sikap terhadap apa yang ada disekitarnya. Menurut Luthans (2006) komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan dan identifikasi dalam organisasi. Melihat realitas yang ada pada jawaban responden di atas dan penelusuran yang peneliti peroleh dari pengamatan dan wawancara mendalam, menunjukkan komitmen afektif karyawan Bank Sulawesi Utara sangat kuat. Rasa memiliki dan terikat secara emosional yang kuat atas perusahaan benar-benar menjadi bagian hidup karyawan. Karyawan pada umumnya melibatkan diri dalam organisasi untuk memajukan perusahaan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Inilah wujud pernyataan komitmen afektif karyawan Bank Sulawesi Utara bagi terwujudnya komitmen organisasional.

Total skor rata-rata dari variabel komitmen organisasional adalah 4,37, hal ini mengindikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki komitmen yang kuat pada organisasi di mana mereka berkarier. Komitmen afektif berkenaan dengan perasaan yang secara emosional menggambarkan anggota menyatu dengan organisasi. Sedangkan komitmen berkelanjutan terkait dengan kebutuhan anggota organisasi untuk senantiasa menjadi bagian organisasi sepanjang kariernya, dan komitmen normatif merupakan kewajiban atau keharusan yang dilakukan anggota organisasi.

Pada penelitian ini nampak tiga komponen dari komitmen organisasional karyawan Bank Sulawesi Utara sangat kuat terhadap organisasi walaupun dalam tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pendapat Mayer dan Allen (1991) bahwa masing-masing komponen berkembang sebagai fungsi dari latar belakang yang berbeda dan memiliki konsekuensi yang berbeda pula terhadap perilaku kerja, dan juga secara umum terjadi dalam wilayah antar budaya.

### **Pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,296 dengan p-value sebesar 0,039, karena nilainya  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan positif, maka mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, memberikan makna bahwa semakin kuat

komitmen organisasional, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Meyer *et al.* (1989) di mana komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Begitu juga dengan pendapat Robbins dan Judge, (2008) bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara empiris hasil penelitian ini memperkaya hasil penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), dan Steyrer *et al.* (2008). Khusus penelitian di Indonesia dengan obyek yang identik dengan penelitian ini yaitu pada karyawan bank umum pemerintah di wilayah Jawa Timur dilakukan oleh Sopiah (2005), menemukan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Wujud dari komitmen organisasional karyawan Bank Sulawesi Utara untuk mencapai kinerja dinyatakan dengan ungkapan seperti memberikan yang terbaik dalam bekerja, melayani nasabah dengan senyum, menolong dengan tulus kepada nasabah dan rekan kerja, mengutamakan kepentingan dan kepuasan nasabah, dan melayani nasabah. Sedangkan hal-hal yang bersifat internal organisasi diwujudkan dengan pencapaian target, laporan tepat waktu, disiplin, ikut terlibat dalam setiap kegiatan intra dan ekstra kantor, peduli bisnis dan lingkungan kerja, menjaga nama baik perusahaan dan taat pada aturan organisasi.



## Bagian 9

# Kinerja Karyawan

**K**inerja telah menjadi terminologi yang sering digunakan orang dalam pembahasan dan diskusi berkaitan dengan mendorong keberhasilan sumber daya manusia dan organisasi. Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektifitas atau keberhasilan organisasi (Sudarmanto, 2009).

Menurut Wirawan (2009) konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dibidang sumber daya manusia tentang kinerja. Sebagai dasar dalam tulisan ini dikutipkan beberapa pengertian tentang kinerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kemudian Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dari beberapa pengertian di atas dapat

disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan individu atau kelompok atas dasar fungsi dan indikator yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Rummler dan Branche (1995) dalam Sudarmanto (2009) kinerja dapat diukur atas tiga tingkatan yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi;
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses;
3. Kinerja Individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Penilai melakukan telaah tentang visi, misi, nilai-nilai dan tujuan unit kerjanya supaya proses perencanaan kinerja pegawai dapat berlangsung dengan baik sebelum perencanaan kinerja dilakukan. Penilai menyusun rencana kerja tahunan dan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan rencana kerjanya. Penilai harus menelaah deskripsi pekerjaan bawahannya dan mengembangkannya jika deskripsi pekerjaan tidak lagi sesuai dengan rencana kerja unit organisasi. Penilai sedapat mungkin membagi sasaran unit kerja menjadi sasaran bawahan, kemudian menilai kompetensi setiap bawahan untuk melakukan tugasnya. Jika kompetensi bawahan kurang atau bahkan tidak memenuhi persyaratan dalam pelaksanaan tugasnya, penilai dapat menyusun kegiatan pelatihan untuk pengembangan kompetensi anak buahnya.

Pegawai ternilai wajib memahami visi, misi, dan tujuan unit kerjanya. Pemahaman ini merupakan bagian dari upaya organisasi untuk menyebarkan rencana strategis organisasi kepada semua pegawai. Pegawai harus juga memahami deskripsi pekerjaannya dengan baik supaya dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Melalui perencanaan kinerja memberikan kesempatan kepada penilai dan ternilai untuk mencapai kesepakatan mengenai butir-butir penilaian. Dalam evaluasi kinerja yang menggunakan manajemen berdasarkan tujuan (MBO) dalam perencanaan kerjanya, ternilai menyusun konsep tujuannya yang merupakan penjabaran dari tujuan dan rencana tahunan atasannya. Konsep tujuan ternilai ini kemudian akan didiskusikan dengan atasannya.

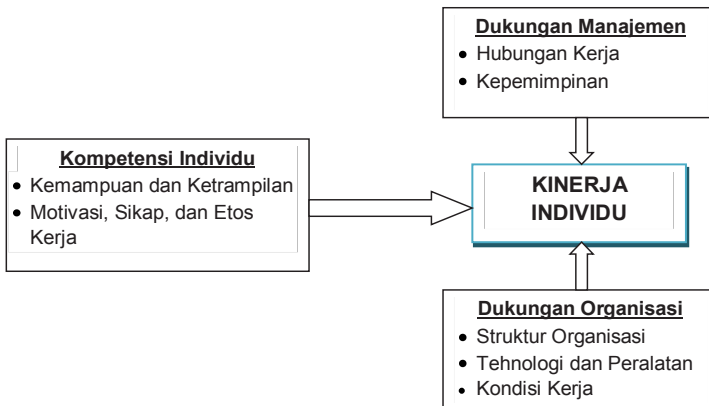
Dalam pembahasan ini lebih difokuskan pada penilaian kinerja individu, di mana kinerja individu akan dapat berjalan dengan baik dan optimal jika ada dukungan dari aspek-aspek lain. Kinerja setiap orang akan dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi dapat dikategorikan atas tiga kelompok seperti nampak pada gambar 24 yaitu kompetensi individu dari orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan untuk melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti:

1. Kemampuan dan ketrampilan kerja. Biasanya hal ini akan dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerja
2. Motivasi dan etos kerja, sangat penting mendorong semangat kerja. Untuk hal ini dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai keyakinan yang dianut.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi seperti pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian ini penting untuk memberikan kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang untuk mencapai sasaran dan tujuan pekerjaan. Penyediaan sarana dan peralatan kerja mempengaruhi kinerja setiap orang, karena memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja. Sedangkan kondisi mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan kerja. Hal-hal ini mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja setiap orang.



Gambar 24 Model Kinerja Individu

Sumber: Simanjuntak (2005)

Menurut Wirawan (2009) kinerja organisasi dan kinerja setiap orang akan sangat tergantung pada kemampuan manajerial dari pimpinan. Untuk mengembangkan kompetensi pekerja pimpinan dapat melakukan:

1. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai
2. Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya
3. Membuka kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan
4. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas dengan cara memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja yang optimal, diperlukan metode penilaian kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2008) ada beberapa tehnik dalam melakukan penilaian kinerja yaitu:

1. Esai tertulis, merupakan metode penilaian yang sederhana dimana penilai hanya menuliskan yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, dari kinerja di masa lampau, potensi dan saran untuk perbaikan bagi karyawan
2. Insiden kritis, penilai mengfokuskan perilaku yang secara substantif membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif
3. Skala penilaian grafis, dalam penilaian ini faktor-faktor kinerja seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pekerjaan, kerja sama, dan lain-lain faktor ditulis dalam suatu daftar, kemudian penilai mempelajari daftar tersebut dan memberikan penilaian sesuai dengan skala penilaian yang telah ditentukan
4. Skala penilaian perilaku berjangkar, mengkombinasikan elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis dimana penilai menilai pegawai berdasarkan hal-hal disepanjang kontinum, tetapi poin-poinnya adalah

contoh dari perilaku aktual pekerjaan yang ada bukan deskripsi atau sifat umum

5. Perbandingan yang dipaksakan, mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja orang yang lain atau sekelompok orang.

Kinerja mulai dilakukan penilaian setelah dilakukan pengumpulan data kinerja para pegawai dalam kurun waktu tertentu masa evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi menyangkut apa yang dikerjakan oleh pegawai. Penilai melakukan observasi indikator kinerja pegawai kemudian membandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam melakukan observasi atau pengamatan, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat melalui catatan buku kerja atau dalam bentuk instrumen khusus pencatatan hasil pengamatan kinerja pegawai. Dalam kondisi tertentu jika organisasi sudah ditunjang dengan fasilitas pencatatan digital, maka digunakan alat pencatatan berbasis tehnologi informasi.

Proses penilaian kinerja dapat berpotensi menjadi persoalan besar dalam organisasi. Karena itu, walaupun dalam praktek tidak ada yang menjamin penilaian kinerja berlangsung akurat, tetapi ada beberapa saran yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008) yang dapat membantu proses penilaian terlaksana secara obyektif dan adil. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah:

1. Gunakan beberapa penilai sekaligus
2. Evaluasi secara selektif
3. Penilai harus terlatih
- 4 Menyediakan proses bertenggat waktu bagi pegawai.

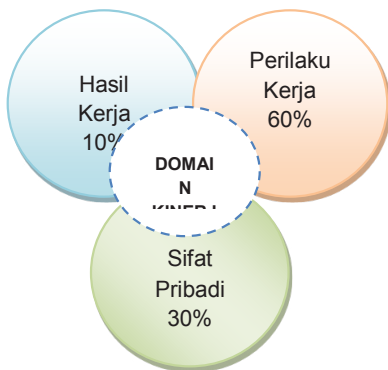
Agar supaya sistem evaluasi kinerja dapat terlaksana dengan efektif dan efisien diperlukan persyaratan supaya meng-

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

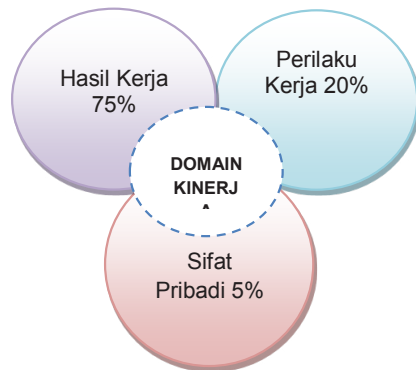
untungkan organisasi dan pegawai. Persyaratan yang dimaksud menurut Wirawan (2009) adalah:

1. Relevan artinya harus ada hubungan dengan sejumlah faktor organisasi seperti strategi dan tujuan organisasi, serta standar kinerja
2. Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dari sistem evaluasi
3. Sensitivitas artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk
4. Akseptabilitas artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja
5. Praktikal artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh pejabat yang menilai (penilai)
6. Tidak melanggar undang-undang, artinya penilaian kinerja tidak bertentangan dengan undang-undang yang ada.

Domain Kinerja *White Collar Workers*



Domain Kinerja *Blue Collar Workers*



Gambar. 25 Minilai Kinerja Berdasarkan Domain Kinerja

Sumber: Wirawan (2009)

Dalam sistem evaluasi kinerja domain kinerja merupakan gabungan dari dimensi kinerja yaitu hasil kerja, perilaku kerja,

dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sistem evaluasi yang menggunakan MBO menekankan diri pada hasil kerja. Sedangkan evaluasi kinerja *Behavior Anchor Scale* dan *Behavior Expectation Scale* menggunakan perilaku kerja. Kombinasi ketiga dimensi kinerja, umumnya dinyatakan dengan persentase. Misalnya jika domain kinerja 100%, kombinasi ketiganya dapat dibagi 50% untuk hasil kerja, 25% untuk perilaku kerja, dan 25% untuk sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan memiliki kombinasi domain kinerja yang berbeda. Untuk karyawan yang tergolong *white collar workers* akan berbeda dengan karyawan yang termasuk *blue collar workers*, seperti terlihat pada gambar 25 di atas. Untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) yaitu: 1) Kuantitas dari hasil; 2) Kualitas dari hasil; 3) Ketepatan waktu dari hasil.

Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi berbagai keperluan organisasi. Khusus untuk bidang sumber daya manusia evaluasi kinerja karyawan dapat digunakan antara lain untuk pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, pemberian kompensasi, motivasi dan berbagai hal yang bertujuan bagi pemberdayaan sumber daya manusia.

Al-Ahmadi (2009) melakukan penelitian dengan topik "*Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia*". Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja perawat rumah sakit di Riyadh Arab Saudi. Penelitian ini dilakukan pada 15 rumah sakit dari kementerian Kesehatan Arab Saudi dengan menggunakan random sampling, dengan jumlah responden sebanyak 923 perawat. Analisis data menggunakan tehnik analisis statistik parametrik berupa korelasi dan regresi. Hasil



penelitian ini menunjukkan ada hubungan yang positif antara kinerja dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepribadian dan profesional kerja perawat. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki faktor prediksi yang kuat terhadap kinerja perawat. Juga kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan beberapa faktor kepribadian dari perawat seperti pengalaman kerja, kewarganegaraan, jenis kelamin dan status perkawinan. Sedangkan tingkat pendidikan memiliki hubungan negatif dengan kinerja.

Adapun persamaan penelitian yang dilakukan oleh Al-Ahmadi dengan penelitian ini terkait dengan komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik parametrik, juga responden meliputi seluruh karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jenis usaha yang diteliti berbeda, dan ada beberapa variabel yang tidak sama seperti kepemimpinan spiritual, perilaku etis dan kualitas kehidupan kerja.

Cheng *et al.* (2009), membahas penelitian dengan topik “*A Study on The Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of The Healthcare Industry*”. Penelitian ini membahas tentang perilaku kepemimpinan, budaya keselamatan dan kinerja pada industri kesehatan di Taiwan khususnya bagi rumah sakit yang terakreditasi dengan baik dengan jumlah karyawan sebanyak 700 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi *cross-sectional*, dengan instrumen berupa kuesioner skala Likert dengan jawaban mulai dari sangat tidak setuju dengan nilai 1 sampai dengan sangat setuju dengan nilai 5. Kuesioner yang dikirimkan sebanyak 350 buah kepada pekerja rumah sakit, dan yang dikembalikan sebanyak 195 kuesioner (55,7%) yang telah memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Teknik analisis yang digunakan adalah one way ANOVA dan Analisis Jalur dengan bantuan SPSS. Hasil

analisis menunjukkan bahwa bahwa dokter memiliki persepsi yang signifikan lebih negatif pada budaya keselamatan pasien dan persepsi kinerja keselamatan daripada non-dokter. Perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya keselamatan dan kinerja keselamatan dalam industri perawatan kesehatan. Peningkatan kinerja keselamatan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan kontingensi dan budaya keselamatan pasien.

Persamaan penelitian Cheng *et al.* (2009) dengan penelitian ini terletak pada variabel kinerja yang dijadikan salah satu variabel independen, dan pendekatan metode penelitian yang digunakan berupa metode kuantitatif, juga populasi yang diteliti yaitu seluruh karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jenis organisasi yang diteliti yaitu rumah sakit dan lembaga keuangan perbankan.

Oemar (2006) yang melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Riau. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Riau. Manfaat penelitian ini diharapkan menjadi rujukan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank Riau dan sebagai informasi bagi pengambilan kebijakan dari lembaga-lembaga keuangan dalam pemberian motivasi terhadap karyawan yang bekerja di sektor perbankan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM, dengan sampel sebanyak 130 karyawan pada kantor pusat dan kantor-kantor cabang yang dijaring berdasarkan *stratified random sampling* atas dasar pendidikan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi yang ada dalam diri seseorang akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Oemar adalah pada salah satu variabel yaitu kinerja karyawan. Kemudian persamaan yang lain pada metode analisis yang digunakan yaitu SEM, dan juga pada populasi dengan karyawan yang bekerja pada Bank Pembangunan Daerah di Indonesia yaitu Bank Sulawesi Utara dan Bank Riau. Sedangkan perbedaannya adalah jumlah variabel yang diteliti yaitu enam variabel untuk penelitian ini dan dua variabel untuk penelitian yang dilakukan Oemar. Untuk sampel penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja pada semua bagian, tetapi penelitian Oemar hanya pada bagian pemasaran, kredit dan *costumer service*.

Sribenjachot (2007) yang melakukan penelitian dengan judul "*Impact of Leadership Style on Follower Performance in Direct Selling Industry In Thailand*". Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa tahun-tahun terakhir, bisnis penjualan langsung tumbuh sangat cepat di dunia. Seperti di negara-negara lain, penjualan secara langsung kepada konsumen tumbuh signifikan di Thailand. Secara alamiah hal ini memiliki keunikan pada industri penjualan langsung, karena pemimpin mempunyai kedudukan yang spesifik. Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak dari gaya kepemimpinan (transformasional lawan transaksional) pada kinerja karyawan di dalam industri penjualan langsung. Penelitian ini mengadopsi instrumen *Multifactor leadership Questionnaire* (MLQ). Sampel penelitian ini sebanyak 300 orang distributor atau penjual yang bekerja dengan satu sampai dengan 200 organisasi penjualan langsung di Thailand. Perusahaan-perusahaan ini beroperasi terutama di kota Bangkok dan sekitarnya. Data yang terkumpul dianalisis melalui tiga tahap yaitu: 1) Menghitung skor factor MLQ; 2) Menguji model dengan data empiris; 3) Menggunakan analisis jalur untuk mengeksplorasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan hasil dari pemimpin. Analisis statistik menggunakan

program AMOS versi 3.6. Hasil penelitian memperlihatkan dampak yang berbeda dari gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai dampak negatif kepada kinerja pengikutnya, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh kepada pengikut. Kemudian kedua gaya kepemimpinan menunjukkan dampak yang positif pada hasil dari pemimpin yang diukur dengan kepuasan pemimpin, efektifitas pemimpin, dan keeratan yang meningkat dari pengikut. Kemudian hubungan kasulitas antara hasil pemimpin dengan kinerja, berupa hasil kerja pemimpin berpengaruh pada kinerja pengikut. Selanjutnya ada perbedaan hasil antara variabel demografi (dengan beberapa sub variabel seperti gender, usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman pekerjaan) dengan variabel kinerja.

Persamaan penelitian yang dikerjakan Sribenjachot dengan penelitian ini terkait dengan variabel kinerja dan alat analisis yang dipakai. Sedangkan perbedaannya terdiri dari: 1) sampel berasal dari berbagai perusahaan; 2) variabel kepemimpinan menyangkut gaya kepemimpinan; 3) organisasi yang di teliti bergerak pada usaha perdagangan atau penjualan.

### **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan diukur oleh tiga indikator yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, dan ketepatan waktu dari hasil. Deskripsi jawaban responden variabel kinerja karyawan untuk indikator pertama yaitu kuantitas dari hasil, pada item pertanyaan pertama yaitu “mampu mencapai hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 111 orang atau 69,38% responden menyatakan setuju, 44 orang atau 27,5% responden menyatakan

sangat setuju, 5 orang atau 3,13% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,24 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu keseluruhan hasil pekerjaan yang saya dapat selesaikan sesuai target yang ditetapkan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “hasil pekerjaan yang dicapai melebihi rata-rata hasil kerja karyawan lain”, mayoritas responden yaitu sebanyak 110 orang atau 68,75% responden menyatakan setuju, 28 orang atau 17,5% responden sangat setuju, 21 orang atau 13,13% responden berpendapat netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,03 mengindikasikan bahwa item pertanyaan hasil pekerjaan saya melebihi rata-rata hasil kerja karyawan lain dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “selama bekerja mampu memenuhi jumlah yang diinginkan pimpinan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 110 orang atau 68,75% responden menyatakan setuju, 38 orang atau 23,75% responden menyatakan sangat setuju, 12 orang atau 7,5% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,16 mengindikasikan bahwa item pertanyaan selama bekerja saya mampu memenuhi harapan yang diinginkan pimpinan dipersepsikan tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kuantitas dari hasil adalah sebesar 4,14 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kuantitas dari hasil dinilai responden tinggi.

Tabel 26 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Frekuensi Alternatif Jawaban										Skor Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kuantitas dari Hasil	Y5.1.1	0	0,00	0	0,00	5	3,13	111	69,38	44	27,50	4,24
	Y5.1.2	1	0,63	0	0,00	21	13,13	110	68,75	28	17,50	4,03
	Y5.1.3	0	0,00	0	0,00	12	7,50	110	68,75	38	23,75	4,16
	Rata-rata Indikator Kuantitas Dari Hasil											<b>4,14</b>
Kualitas dari Hasil	Y5.2.1	0	0,00	0	0,00	6	3,75	101	63,13	53	33,13	4,29
	Y5.2.2	0	0,00	6	3,75	18	11,25	102	63,75	34	21,25	4,03
	Y5.2.3	1	0,63	0	0,00	11	6,88	101	63,13	47	29,38	4,21
	Rata-rata Indikator Kualitas dari Hasil											<b>4,18</b>
Ketepatan Waktu dari Hasil	Y5.3.1	1	0,63	0	0,00	11	6,88	95	59,38	53	33,13	4,24
	Y5.3.2	0	0,00	0	0,00	8	5,00	104	65,00	48	30,00	4,25
	Y5.3.3	0	0,00	0	0,00	5	3,13	93	58,13	62	38,75	4,36
	Rata-rata Indikator Ketepatan Waktu Dari Hasil											4,28
Mean Variabel											4,20	

Sumber: Data Penelitian Diolah

Untuk indikator kedua yaitu Kualitas Dari Hasil, pada item pertanyaan pertama yaitu “hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan petunjuk kerja”. Mayoritas responden yaitu sebanyak 101 orang atau 63,13% responden menyatakan setuju, 53 orang atau 33,13% responden menyatakan sangat setuju, 6 orang atau 3,75% responden menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,29 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu hasil pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan petunjuk kerja dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “hasil pekerjaan yang saya lakukan melebihi standar kerja yang ditetapkan”, mayo-

ritas responden yaitu sebanyak 102 orang atau 63,75% responden menyatakan setuju, 34 orang atau 21,25% responden menyatakan sangat setuju, 18 orang atau 11,25% responden menyatakan netral, 6 orang atau 3,75% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,03 mengindikasikan bahwa item pertanyaan hasil pekerjaan yang saya lakukan melebihi standar kerja yang ditetapkan dipersepsikan tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “kualitas hasil kerja sekarang ini sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 101 orang atau 63,13% responden menyatakan setuju, 47 orang atau 29,38% responden menyatakan sangat setuju, 11 orang atau 6,88% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,21 mengindikasikan bahwa item pertanyaan kualitas hasil kerja saya sekarang ini sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator kualitas dari hasil adalah sebesar 4,18 berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kualitas dari hasil dinilai responden tinggi.

Untuk indikator ketiga yaitu Ketepatan Waktu Dari Hasil, pada item pertanyaan pertama yaitu “berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan”, mayoritas responden yaitu sebanyak 95 orang atau 59,38% responden menyatakan setuju, 53 orang atau 33,13% responden menyatakan sangat setuju, 11 orang atau 6,88% responden menyatakan netral, 1 orang atau 0,63% responden menyatakan sangat tidak setuju, dan tidak ada satupun responden yang menjawab tidak

setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,24 mengindikasikan bahwa item pertanyaan pertama yaitu saya berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan kedua yaitu “mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan tepat waktu”, mayoritas responden yaitu sebanyak 104 orang atau 65% responden menyatakan setuju. Selanjutnya, 48 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 8 orang atau 5% menyatakan netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,25 mengindikasikan bahwa item pertanyaan saya mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu dipersepsikan sangat tinggi oleh responden.

Pada item pertanyaan ketiga yaitu “bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan waktu sehingga memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi”. Mayoritas responden yaitu sebanyak 93 orang atau 58,13% menyatakan setuju, 62 orang atau 38,75% responden sangat setuju, 5 orang atau 3,13% responden berpendapat netral, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan atas nilai rata-rata item sebesar 4,36 mengindikasikan bahwa item pertanyaan jika saya bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan waktu yang ditentukan, maka akan berpengaruh pada keberhasilan organisasi dan bermanfaat untuk masyarakat dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Dari ketiga item pertanyaan tersebut, rata-rata skor indikator ketepatan waktu dari hasil adalah sebesar 4,28 berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator ketepatan waktu dari hasil dinilai responden sangat tinggi. Dari nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,20 mengindikasikan bahwa responden menilai variabel Kinerja Karyawan sangat tinggi.



## **Pembahasan Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Mathis dan Jackson (2006) dengan tiga indikator yang terdiri dari kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, dan ketepatan waktu dari hasil. Khusus untuk variabel kinerja karyawan responden yang mengisi kuesioner adalah atasan dari karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Dari deskripsi jawaban dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini.

Indikator yang memiliki skor rata-rata terendah dalam variabel kinerja karyawan adalah kuantitas dari hasil. Item yang menyatakan “mampu mencapai hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan” dipersepsikan responden dengan jawaban sangat setuju oleh 44 orang (27,50%), yang setuju sebanyak 111 orang (69,38%), sedangkan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden, dan yang memilih netral berjumlah 5 orang (3,13%), dengan skor rata-rata 4,24. Item dengan pernyataan yang berbunyi “hasil pekerjaan yang dicapai melebihi rata-rata hasil kerja karyawan lain”, dijawab responden dengan setuju 110 orang (68,75%), yang sangat setuju dijawab oleh 28 orang (17,50%), yang sangat tidak setuju ada 1 orang (0,63%), dan yang menjawab netral berjumlah 21 orang (13,13%) dengan skor rata-rata 4,03. Item dengan pernyataan “selama bekerja mampu memenuhi jumlah yang diinginkan pimpinan”, dijawab oleh responden dengan setuju sebanyak 110 orang (68,75%), sangat setuju oleh 38 orang (23,75%), dan yang memilih jawaban netral berjumlah 12 orang (7,50%), sedangkan untuk jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab, dengan demikian skor rata-rata untuk item kuantitas dari hasil adalah 4,16. Berdasarkan nilai skor interpretasi, maka indikator kuantitas dari hasil berada pada daerah yang sangat positif atau sangat

kuat, sehingga dapat dinyatakan karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki kuantitas hasil kerja yang baik.

Setiap proses kerja yang dilakukan seseorang bermuara pada hasil. Uraian di atas mendeskripsikan hasil kerja secara kuantitatif dari karyawan Bank Sulawesi Utara yang menjadi responden dalam penelitian ini. Menurut Miner (1990) dalam Karisma (2011) kuantitas yang dihasilkan berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan. Hasil kerja kuantitatif diukur dari pencapaian karyawan untuk jumlah produk tertentu yang telah ditetapkan organisasi. Perusahaan jasa seperti bank hasil kerja kuantitatif karyawan di *front office* seperti *teller* berapa banyak nasabah yang dilayani. Dari pengamatan peneliti hasil kerja secara kuantitatif dari karyawan Bank Sulawesi Utara cukup baik sehingga memberikan kontribusi yang bermakna bagi Kinerja Karyawan.

Indikator kualitas dari hasil dapat dijelaskan melalui item-item seperti berikut ini. Item yang menyatakan "hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan petunjuk kerja", direspon oleh atasan karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban sangat setuju berjumlah 53 orang (33,13%), yang setuju berjumlah 101 orang (63,13%), yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada, yang memilih jawaban netral 6 orang (3,75%) dengan skor rata-rata 4,29. Item dengan pernyataan "hasil pekerjaan yang dilakukan melebihi standar kerja yang ditetapkan", responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 34 orang (21,25%), yang setuju ada 102 orang (63,75%), yang tidak setuju ada 6 orang (3,75%) dan yang memilih jawaban netral sebanyak 18 orang (11,25%) dengan skor rata-rata 4,03. Item dengan pernyataan yang berbunyi "kualitas hasil kerja sekarang ini sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan", dipersepsikan oleh responden dengan jawaban yang sangat setuju 47 orang (29,38%), yang setuju sebanyak 101

orang (63,13%), responden yang menyatakan sangat tidak setuju ada 1 orang (0,63 %), dan yang menyatakan netral sebanyak 11 orang (6,88%) dengan skor rata-rata 4,21. Secara keseluruhan skor rata-rata dari indikator kualitas dari hasil sebesar 4,18, dan termasuk pada kategori sangat kuat atau sangat positif. Hal ini mengindikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki kualitas dari hasil kerja yang positif.

Kualitas dari hasil kerja memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Cormick dan Tiffin (1980) dalam Karisma (2011) menyatakan kualitas dari hasil berkaitan dengan bagaimana seseorang menjalankan tugasnya dilihat dari banyaknya kesalahan yang dibuat dan kedisiplinan kerja. Dengan kata lain, hal ini terkait dengan aturan-aturan kerja yang dilakukan seseorang ketika melakukan tugas. Hasil penelitian ini menunjukkan karyawan Bank Sulawesi Utara dalam menjalankan tugas dan pekerjaan selalu mengikuti standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan organisasi. Hal ini berarti karyawan berperilaku sesuai dengan apa yang disyaratkan dalam prosedur kerja.

Indikator ketepatan waktu dari hasil secara rinci tergambar pada jawaban responden melalui item-item dalam penelitian ini. Item yang menyatakan “berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan”, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 53 orang (33,13%), yang setuju ada 95 orang (59,38%), yang sangat tidak setuju ada 1 orang (0,63%) dan yang memilih jawaban netral sebanyak 11 orang (6,88%) dengan skor rata-rata 4,24. Item dengan pernyataan “mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan tepat waktu”, direspon oleh atasan karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan jawaban sangat setuju berjumlah 48 orang (30%), yang setuju berjumlah 104 orang (65%), yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada, sedangkan yang memilih jawaban netral 8 orang (5%) dengan skor rata-rata 4,25.

Item dengan pernyataan yang berbunyi “bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan waktu sehingga memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi”, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 26 orang (38,75%), yang setuju ada 93 orang (58,13%), yang tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada, sedangkan yang memilih jawaban netral sebanyak 5 orang (3,13%) dengan skor rata-rata 4,36. Dengan demikian, indikator ketepatan waktu dari hasil termasuk kategori sangat kuat atau sangat positif dipersepsikan karyawan dalam menentukan hasil kerja PT Bank Sulawesi Utara.

Miner (1990) dalam Karisma (2011) menyatakan ketepatan waktu berhubungan dengan ketepatan waktu hadir di tempat kerja dan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam penelitian ini dapat dinyatakan bahwa ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat positif. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Untuk karyawan yang ditempatkan di *front office* seperti *costumer service* dan *teller*, dari pengamatan peneliti menunjukkan layanan terhadap nasabah cukup baik karena proses cepat dan proaktif melayani kepentingan transaksi nasabah.

Kinerja karyawan memiliki total skor rata-rata sebesar 4,20, hal ini mengindikasikan kinerja karyawan berada pada area sangat positif atau sangat kuat. Kinerja setiap orang akan dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi dapat dikategorikan atas tiga kelompok seperti kompetensi individu dari orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005). Dalam sistem evaluasi kinerja, domain kinerja merupakan gabungan dari dimensi kinerja yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan memiliki kombinasi domain kinerja yang berbeda. Untuk karyawan yang tergolong

*white collar workers* akan berbeda dengan karyawan yang termasuk *blue collar workers* (Wirawan, 2009). Sebagaimana yang tertuang pada gambar 2.9, domain kinerja *white collar workers* merupakan gabungan dari sifat pribadi (30%), perilaku kerja (60%), dan hasil kerja (10%). Jenis pekerjaan dalam hubungan dengan karyawan Bank Sulawesi Utara masuk pada kategori *white collar workers* dengan persentase terbesar (60%) perilaku kerja seperti keramahan kepada nasabah, kerja sama, disiplin kerja, memanfaatkan waktu dan perilaku sesuai dengan prosedur kerja.

Kinerja karyawan terkait dengan apa yang diharapkan dari hasil kerja seseorang. Untuk mewujudkan harapan tersebut diperlukan upaya dalam pencapaiannya. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk meneropong kinerja karyawan adalah teori harapan dari Vroom yang menyatakan motivasi bergantung pada harapan-harapan para individu berkenaan dengan kemampuan mereka untuk mengerjakan tugas-tugas dan menerima penghargaan-penghargaan yang diinginkan (Daft, 2007). Untuk mencapai penghargaan yang diinginkan Individu harus melalui proses yang menuntut pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan. Elemen-elemen teori harapan adalah: a) usaha, b) harapan (kemungkinan usaha akan menghasilkan kinerja yang diinginkan), c) kinerja, d) hasil kerja berupa bayaran, pengakuan, penghargaan-penghargaan lain, e) valensi (nilai dari hasil-hasil).

Dalam upaya mencapai kinerja karyawan, Bank Sulawesi Utara senantiasa memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan bagi karyawan sesuai kebutuhan bidang kerja. Kemudian, diberikan tugas sesuai struktur, fungsi dan peran masing-masing. Setiap target bisnis dianggap sebagai kerangka acuan capaian dan penilaian individu. Untuk mendorong kinerja karyawan, setiap pagi sebelum memulai kerja pimpinan selalu

mengingatkan tugas dan tanggung jawab karyawan sambil memberikan semangat bagi semua karyawan dalam bentuk yel-yel untuk melakukan pekerjaan dan mencapai sasaran kerja. Secara umum dapat dikatakan teori harapan dari Vroom sudah diaplikasikan karyawan Bank Sulawesi Utara.

### **Hubungan Antara Kepemimpinan Spiritual, dengan Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menggerakkan aktifitas organisasi. Pemimpinlah yang akan menentukan ke mana organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik jika anggota organisasi memiliki sikap dan perilaku yang sesuai dengan harapan pemimpin. Untuk mewujudkan harapan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, ada perlakuan yang perlu diberikan oleh pemimpin kepada karyawan. Wujudnya cukup beragam seperti penyiapan sarana dan prasarana serta imbalan yang dapat meningkatkan perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan spiritual sebagaimana diungkapkan oleh Chandra (2010) merupakan pemimpin-pemimpin sejati yang menggerakkan anggota, untuk mencipta keadaan, suasana dan semangat. Menurut Munroe (2008) pemimpin sejati adalah orang yang secara efektif mengekspresikan hasrat hati mereka, yang menemukan suatu tanggapan bersama dalam hati orang lain. Kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip spiritual merupakan salah satu faktor kunci terwujudnya organisasi yang efektifitas. Perilaku Etis merupakan perwujudan dari tindakan seseorang yang sesuai dengan norma-norma seperti kebaikan, kesopanan, tidak merugikan dan menyusahakan orang lain atau

secara umum dapat dikatakan implementasi dari moralitas. Menurut Irwin (2001) dalam Rudito dan Famiola (2007) perilaku etis seseorang akan sangat dipengaruhi nilai-nilai, norma-norma, moral dan prinsip yang dianutnya dalam menjalankan kehidupannya, yang kemudian bisa dianggap sebagai kualitas individu tersebut. Daft (2007) manajer membawa pengaruh berupa kepribadian dan perilaku terhadap pekerjaan. Karakteristik pribadi yang khusus, seperti kekuatan ego, percaya diri, dan rasa kebebasan yang kuat memungkinkan manajer untuk membuat keputusan etis.

Peran kepemimpinan dalam menjalankan suatu perusahaan sangat penting dan sentral, hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang akan mengambil keputusan untuk menjalankan seluruh aktifitas perusahaan. Tanggung jawab utama dari seorang pemimpin adalah membuat keputusan yang beretika dan berperilaku secara beretika pula, serta mengupayakan agar organisasi memahami dan menerapkannya dalam kode-kode etik (Rudito dan Famiola, 2007). Selanjutnya, pemimpin perusahaan atau manajer diharapkan dapat memenuhi harapan para *stakeholders* perusahaan, dan juga memberikan contoh yang baik bagi para karyawannya (Duarte, 2008). Kesadaran spiritual akan menentukan tingkat kesadaran etis seseorang (Agoes dan Ardana, 2009).

Hillard (2004) menyatakan bahwa landasan spiritual adalah akar bagi sebagian besar dari kegiatan, keputusan dan praktek dalam organisasi, sehingga akan menstimulasi terbentuknya ranah spiritual yang bisa memecahkan masalah dalam ambiguitas psikologis, etika dan moral kita. Tindakan atasan merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku etis dan tindakan etis dalam organisasi (Posner dan Schmidt, 1992). Kemudian pendapat dari Mitroff dan Denton (1999) memperkuat pernyataan bahwa Kepemimpinan spiritualitas memiliki

hubungan dengan perilaku etis. Menurut Power, Higgins dan Kohlberg (1989), kepemimpinan spiritualitas akan menanamkan etika kerja, norma, prosedur, memberikan bimbingan, aturan, makna dan nilai bagi pengikut, sehingga menciptakan sinergi antara organisasi dengan karyawan karena adanya personifikasi moral yang terjadi pada karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Duarte (2008) memberikan penguatan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dan perilaku etis yang dibuktikan dari jawaban responden berikut: (1) Etika itu penting karena sebagai seorang manajer anda akan dilihat oleh orang dibawah anda sebagai sebuah model peran dan oleh karena itu dengan menunjukkan perilaku etis anda, mereka belajar dari anda; (2) Memiliki standar yang tinggi dalam pelaksanaan etika akan menjadi sebuah model peran bagi orang lain untuk mengikutinya, orang lain akan saling menghormati satu sama lain; (3) Karena bagian dari pekerjaan manajer dalam organisasi adalah untuk bertindak secara etis dan mengajak orang lain untuk bertindak secara etis.

Kualitas kehidupan kerja digunakan secara luas yang merujuk pada “suatu filosofi manajemen yang meningkatkan harga diri semua pekerja, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi, dan memperbaiki keadaan fisik dan emosional dari karyawan” (Ivancevich, Konopaske, Matteson , 2007). Sesungguhnya yang dapat menjelaskan dan menjalankan suatu filosofi manajemen dan berbagai bentuk perubahan di dalam organisasi adalah kepemimpinan. Kualitas kehidupan kerja dapat dideskripsikan sebagai dampak efektivitas manusia dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan (Luthans, 2006). Dalam bentuk yang lain kualitas kehidupan kerja merupakan intervensi yang dilakukan pemimpin bagi organisasi supaya memperbaiki komunikasi dan kordinasi, meningkatkan



motivasi dan kemampuan dengan tujuan supaya produktivitas bertambah (Huse dan Cummings, 1985). Menurut Robbins dan Judge (2008) salah karakteristik sebuah organisasi yang spiritual adalah “praktek kerja yang manusiawi”, dimana praktek-praktek kerja yang dianut oleh organisasi spiritual ini meliputi jadwal kerja yang fleksibel, imbalan berbasis kelompok dan organisasi, penyempitan kesenjangan gaji dan status, jaminan hak-hak pekerja, pemberdayaan karyawan, dan keamanan kerja.

Dari uraian di atas, memang tidak secara eksplisit menjelaskan adanya hubungan langsung antara kepemimpinan spiritual dengan kualitas kehidupan kerja, tetapi secara implisit roh dari kepemimpinan spiritual tercermin dari organisasi yang menjalankan spiritualitas di tempat kerja dengan mengimplementasikan ukuran kualitas kehidupan kerja antara lain seperti pemberdayaan karyawan, keamanan kerja, dan imbalan berbasis kelompok dan organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan dengan kualitas kehidupan kerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan seseorang terkait dengan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan Herzberg pada tahun 1950-an dalam Madura (2007) menyatakan kepemimpinan yang diwakili manajer yang memberikan lebih banyak tanggung jawab kepada karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Banyak manajer meyakini bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif dibanding dengan karyawan yang tidak puas (Robbins dan Judge, 2008). Atas dasar pernyataan ini, dapat dikatakan pimpinan sebagai pemberi kerja merupakan sumber utama terciptanya kepuasan kerja karyawan. Setiap organisasi memiliki rancangan dan desain kerja. Keputusan untuk mengimplementasikan rancangan dan desain kerja berada ditangan pimpinan organisasi. Karena itu, kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

Kepemimpinan spiritual memiliki kecenderungan yang lebih peduli dengan karyawan sehingga akan lebih meningkatkan kepuasan kerja. Spiritualitas di tempat kerja memberikan dampak yang menguntungkan bagi karyawan seperti meningkatnya kepuasan kerja (Elm, 2003). Dimensi spiritual di tempat kerja antara lain memiliki hubungan dengan Kepuasan Kerja intrinsik (Milliman, Czaplewski, dan Ferguson, 2003). Kepemimpinan spiritualitas akan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja (Secrest, Iorio, dan Martz, 2005). kepuasan kerja adalah ciri dari spiritualitas dalam pekerjaan dan kepemimpinan di level organisasional (Fry dan Matherly, 2006). Dengan demikian, beberapa pandangan dan pendapat di atas memberikan dasar teoritis tentang hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kepuasan kerja.

Spiritualitas akan mempengaruhi kemampuan belajar dari karyawan yang sebelumnya telah memiliki kasih sayang, kepedulian dan kesetiaan, dimana hal ini akan mempengaruhi bukan hanya produktifitas saja tetapi juga akan meningkatkan level dari komitmen organisasional (Aydin dan Ceylon, 2009). Tujuan spiritualitas biasanya untuk evolusi pribadi atau pencapaian potensi tertinggi seseorang, yang pada gilirannya dapat menyebabkan karyawan memiliki kreativitas, motivasi, dan komitmen organisasional yang lebih tinggi (Neck dan Milliman, 1994). Pendapat yang serupa menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki dampak yang signifikan pada komitmen organisasional dan kerjasama di dalam bekerja (Chopra, 2002). Pernyataan yang lain mengungkapkan bahwa komitmen organisasional adalah ciri dari spiritualitas dalam pekerjaan dan kepemimpinan di level organisasional (Fry dan Matherly, 2006).

Untuk memperkuat landasan teori menyangkut hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional, penelitian yang dilakukan Fry *et al.* (2009) menunjukkan hasil

bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan beberapa unit atau tingkatan keberhasilan organisasi dimana didalamnya termasuk komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Usman dan Danish (2010) dengan mengajukan salah satu hipotesis bahwa kepemimpinan spiritual memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis menerima hipotesis yang diajukan karena kepemimpinan spiritual memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kinerja karyawan merupakan wujud dari unjuk kerja yang dilakukan seseorang atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai oleh pimpinan atas dasar penugasan yang diberikan pimpinan. Karena itu, baik secara langsung maupun tidak langsung kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Spiritualitas secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Neck dan Milliman, 1994). Kepemimpinan dan juga spiritualitas memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja dari organisasi secara keseluruhan (Chopra, 2002). Pendapat yang serupa dinyatakan oleh Fry dan Matherly (2006) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual. Sedangkan McCormick (1994) dalam Robbins dan Judge (2008) menyatakan spiritualitas dalam organisasi antara lain berkaitan dengan kinerja tim. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sass (2000) pemimpin organisasi memperoleh keuntungan apabila di tempat kerja terdapat spiritualitas, karena hal ini akan memberikan dampak terhadap kinerja. Demikian juga yang dinyatakan oleh Mitroff dan Denton (1999) tentang adanya hubungan yang positif antara spiritualitas di tempat kerja dengan kinerja. Selanjutnya kajian empiris menyangkut kepemimpinan spiritual dengan kinerja yang dilakukan Fry

(2009) memberikan penguatan tentang adanya hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan.

Dunia kerja diwarnai dengan berbagai tekanan bagi karyawan seperti kemungkinan adanya pemutusan hubungan kerja, harapan untuk meningkatkan produktivitas dan semakin berat kompetisi di pasar. Hal-hal seperti ini dapat saja memberikan tekanan yang lebih berat bagi karyawan sehingga bekerja asal-asalan, melanggar aturan bahkan bekerja dengan tidak jujur (Robbins dan Judge, 2008). Munculnya masalah seperti ini melahirkan dilema etika bagi seluruh anggota organisasi. Etika menjadi pembahasan yang menarik pasca ambruknya beberapa institusi bisnis besar di Amerika Serikat. Peristiwa ini disinyalir karena terjadi praktek-praktek bisnis yang mengabaikan etika. dalam berbisnis kita harus mengikuti aturan main dengan menjalankan etika, karena etika merupakan bagian yang integral untuk mencapai keuntungan perusahaan (Skrabek, 2003). Karena itu, organisasi membutuhkan perilaku etis bagi setiap anggotanya.

Kualitas kehidupan kerja, sangat erat hubungannya dengan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Di sisi yang lain etika merupakan konsep yang juga terkait dengan manusia, karena manusialah pelaku etika. Dengan demikian, pemikiran yang logis menyimpulkan etika memiliki kaitan dengan kualitas kehidupan kerja. Hal ini akan terjadi karena kualitas kehidupan kerja akan bersentuhan dengan supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, kesejahteraan yang baik, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan berharga (Werther dan Davis, 1996).

Telaah yang lebih spesifik menyangkut hubungan perilaku etis dengan kualitas kehidupan kerja diungkapkan oleh Guest (1980) yang menyatakan kualitas kehidupan kerja terkait dengan karakteristik dari lingkungan kerja seperti kerjasama, keterbukaan, hubungan informal dan antar pribadi. Lingkungan

kerja seperti ini dapat terwujud jika manajer memiliki perilaku etis serta percaya dan yakin dengan karyawannya. Sedangkan Shaw (2005) melihat kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan adanya hak pribadi, kebutuhan akan keseimbangan kerja dan keluarga, kebutuhan kesehatan dan keselamatan sebagai sesuatu yang signifikan dengan moral di tempat kerja. Keberhasilan implementasi kualitas kehidupan kerja ini harus diperkuat dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, dan hal ini merupakan wujud dari perilaku etis. Penelitian Koonmee dan Virakul (2009) menunjukkan etika mempunyai hubungan yang positif dengan kualitas kehidupan kerja, dengan demikian hasil penelitian ini menganjurkan bahwa perilaku etis penting bagi kualitas kehidupan kerja. Karena itu, tidak dapat diragukan lagi kualitas kehidupan kerja dapat terwujud karena didukung oleh perilaku etis anggota organisasi.

Dimensi etika ada pada setiap organisasi bisnis melalui nilai dan norma yang membentuk perilaku organisasi. Dimensi etika didorong tidak hanya oleh kebijakan-kebijakan formal, tetapi juga karena kebiasaan-kebiasaan sehari-hari yang berkembang dalam organisasi tersebut, sehingga dipercayai sebagai suatu perilaku, yang bisa ditandai mana perilaku yang pantas dan mana yang tidak pantas (Rudito dan Famiola, 2007). Perilaku etis bersumber dari karakteristik individu yang dibentuk melalui kepribadian, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip moral (Caroll dan Buchhololts, 2005) dalam (Rudito dan Famiola, 2007). Karakter individu karyawan serta faktor-faktor yang relevan dengan situasi organisasi dipercaya memberikan kontribusi pada Perilaku Etis (Low, Ferrell, dan Mansfield, 2000).

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti promosi, kerja itu sendiri, upah, pengawasan dan rekan kerja (Robbins dan Judge, 2008; Luthans, 2006). Pengawasan dan rekan kerja merupakan dua faktor pemicu kepuasan yang

mempunyai hubungan yang relatif erat dengan perilaku etis, karena hal ini menyangkut perilaku manusia. Karyawan merasa puas tidak hanya karena uang yang diperolehnya, tetapi interaksi sosial dengan rekan sekerja dan atasan. Memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif, serta pengawas yang memiliki pengertian, ramah, memberikan pujian, dan mendengar opini karyawan merupakan faktor penentu kepuasan utama (Robbins dan Judge, 2008).

Orang yang ramah, pengertian, memberikan pujian dan mampu mendengar pendapat orang lain, merupakan perwujudan dari orang yang memiliki perilaku etis. Karena itu secara tidak langsung maupun langsung, perilaku etis memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Organ (1977) perilaku etis mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kemudian diperkuat oleh pendapat Koh dan Boo (2001), Bateman dan Organ (2003) kepuasan kerja dapat terwujud antara lain melalui perilaku etis. Hubungan antara perilaku etis lebih diperkuat lagi melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh Arfah (2009) yang menyatakan bahwa etika kerja Islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya McCain, Tsai dan Bellino (2010) melalui hasil penelitian yang mereka lakukan menyatakan bahwa perilaku etis mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sims dan Kroeck (1994) dalam Koonmee dan Virakul (2009) menyatakan lingkungan kerja yang beretika merupakan faktor penting dalam studi tentang manusia di dalam organisasi. Karyawan umumnya memilih organisasi yang memiliki etika yang baik, dan etika yang baik memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. Valentine, Godkin and Lucero (2002) melaporkan perusahaan dengan nilai-nilai etika di dalam budaya organisasinya memiliki hubungan yang positif dengan komitmen karyawan baik untuk kepentingan karyawan dan keterkaitan dengan kepentingan perusahaan.

Hasil penelitian Bulutlar dan Oz (2009) menyimpulkan Iklim etika memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. Dimensi iklim etis diperlukan organisasi sebagai strategi parsial untuk mengurangi perilaku membangkang dan meningkatkan komitmen organisasional. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Koonmee dan Virakul (2009) menyatakan etika institusional baik eksplisit dan implisit mempunyai dampak positif terhadap komitmen organisasional. Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa perilaku etis mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional.

Perilaku etis akan terlihat melalui tindakan nyata dari seseorang ketika melakukan aktifitasnya, dan akan nampak juga pada hasil kerjanya. Daft (2007) memberikan ilustrasi melalui perilaku pendiri Wendy's yaitu Dave Thomas yang sangat mempertahankan integritas dan merupakan seorang tenaga penjual yang efektif di perusahaan itu. Orang terlihat menyukai makanan Wendy's sebagian karena mereka menyukai perilaku Dave yang membumi, jujur dan bersahabat. Mahmoedin (1994) menyatakan perusahaan yang melanggar etika bisnis dengan berbagai cara yang tidak etis, kepada mitra usaha dan masyarakat sebagai konsumen akan membayar mahal atas segala pelanggaran, yang pada akhirnya akan menuju titik terendah berupa kebangkrutan. Hal ini, jika dicermati secara tidak langsung memberikan gambaran bahwa perilaku etis mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Keberhasilan usaha tidak terlepas dari perilaku etis pemimpin perusahaan. J. C. Penney pendiri toserba yang sama dengan namanya, sejak kecil sudah menerapkan prinsip kejujuran dalam melakukan pekerjaannya. Ketika sudah dewasa dan membangun bisnisnya, ia memiliki misi untuk membuka jaringan toserba dengan mendidik orang-orang jujur, mengajar berbisnis dengan baik dan ketika sudah maju menjadi mitra

usaha (Rudito dan Famiola, 2007). Dengan demikian, dapat disimpulkan perilaku etis melalui penerapan nilai kejujuran memberikan dampak pada keberhasilan usaha, dan itulah wujud kinerja karyawan. Motowidlo (1984) beranggapan bahwa perilaku etis mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Demikian juga dengan Puffer (1987) menyatakan perilaku etis berdampak pada kinerja karyawan. Selanjutnya, pendapat Griffin dan Ebert (2006) mempertegas bahwa perilaku etis mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan harapan dari pimpinan organisasi, karena akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan usaha. Kualitas kehidupan kerja sebagai gambaran dari kepuasan karyawan dengan berbagai variasi yang berasal dari berbagai sumber daya, aktifitas, dan hasil melalui partisipasi karyawan di tempat kerja (Sirgy *et al.*, 2001). Selanjutnya kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan kepuasan karyawan (Walker, 1992). Kualitas kehidupan kerja dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan antara lain kepuasan karyawan (Osterman, 1994). Kajian empiris yang dilakukan Islam dan Siengthai (2009) menyatakan ada hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Koonmee dan Virakul (2009) yang menyimpulkan kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah falsafah, atau sekumpulan prinsip yang menyatakan bahwa orang adalah sumber daya yang paling penting di dalam organisasi asalkan orang dapat dipercaya, bertanggung jawab dan mampu memberikan kontribusi yang berharga dan karenanya orang harus diperlakukan secara hormat (Che *et al.*, 2006). Komitmen organisasional merupakan wujud dari kesetiaan karyawan kepada



organisasi. Tentu saja hal ini dapat tercipta jika organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan kesempatan pencapaian prestasi dan mengakui pencapaian yang muncul akan memiliki perubahan yang signifikan dalam komitmen karyawannya (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2007). Menurut Louis (1998) kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen kerja.

Huang, Lawler dan Lei (2007) yang mengukur kualitas kehidupan kerja dengan empat dimensi yaitu: keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, karakteristik pekerjaan, perilaku penyelia, dan kompensasi dan benefit, mendapati bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. Riady (2007) dalam penelitiannya menemukan ada kontribusi positif kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, kajian empiris yang dilakukan oleh Koonmee dan Virakul (2009) memberikan penegasan lagi bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.

Di tempat kerja, istilah kualitas kehidupan kerja adalah unggul dalam bekerja dan kondisi kerja sebagai standar kehidupan dan gaya hidup. Saat ini istilah tersebut dikembangkan dengan mengacu pada ketaatan sosial atau mengikuti aturan di tempat kerja. Dalam praktek kualitas kehidupan kerja melibatkan pelatihan, pengembangan, motivasi dan penilaian kinerja terbaik karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Islam dan Siengthai, 2009). Kualitas kehidupan kerja dengan pendekatan praktek kerja berkinerja tinggi (HPWP) mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan yang bekerja di bagian operasional (Varma *et al.*, 1999).

Kepuasan kerja merupakan pernyataan sikap karyawan atas apa yang dirasakannya di tempat kerja. Proses lahirnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai hal di dalam organisasi. Telah

banyak pendapat yang menyatakan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional (Luthans, 2006). Pendapat lain mengemukakan manajemen patut lebih memperhatikan kepuasan kerja karena memiliki kontribusi yang berarti bagi terwujudnya komitmen organisasional (Shore, Thornton dan Newton, 1989; Meyer *et al.*, 1989). Beberapa kajian empiris yang relatif baru memperkuat teori yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasional diajukan oleh beberapa penulis antara lain seperti (Neubert *et al.*, 2009), (Koonmee dan Virakul, 2009), dan (Yiing dan Bin Ahmad, 2009). Dengan demikian, dapat dikatakan kepuasan kerja memberikan kontribusi bagi tercapainya komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap orang yang bekerja, terlebih yang bekerja di organisasi formal. Karena itu, Luthans (2006) menyatakan banyak manajer berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam organisasi, dan jika hanya dilihat dari sudut pandang kepuasan kerja sebagai persyaratan minimum maka kepuasan kerja merupakan nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Pada awalnya, beberapa peneliti percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan merupakan mitos manajemen, tetapi tinjauan atas 300 penelitian mendapati bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2008). Dibandingkan dengan kajian empiris di masa yang lalu, saat ini hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan jauh lebih kuat (Judge *et al.*, 2001). Kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dan dianggap salah satu faktor yang kuat mempengaruhi kinerja karyawan (Luthans, 2006). Penelitian tentang kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Sopiah (2005), Suliman (2007), Johnson *et al.* (2008), Yiing

and Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Islam dan Siengthai (2009), Gu and Siu (2009), Gunlu *et al.* (2010), Whitman, Van Rooy and Viswesvaran (2010) pada dasarnya menemukan dan mempertegas hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Komitmen organisasional merupakan pernyataan sikap dari keinginan anggota organisasi untuk berpihak pada kehendak organisasi. Secara teoritis oleh Meyer *et al.* (1989) berpendapat bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Demikian juga dengan Robbins dan Judge, (2008) menyatakan komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari sisi empiris melalui penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009), Yiing and Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Steyrer *et al.* (2008) dan Sopiiah (2005), menyimpulkan komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian yang relatif baru tersebut tidak berbeda dengan teori yang sudah ada karena mendukung hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.



## Bagian 10

# Penutup

Pada bagian ini akan dibahas secara terintegrasi hasil studi dan hipotesis dalam penelitian ini. Indikator visi pada variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki *loading factor* yang tertinggi. Dengan kata lain indikator visi merupakan faktor terbesar yang dipersepsikan karyawan Bank Sulawesi Utara terhadap Kepemimpinan Spiritual. Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang harus diusahakan untuk diwujudkan. Menurut Daft dan Lengel (1998) Visi memiliki tiga fungsi penting, yaitu: 1) menjelaskan arah umum dari perubahan, 2) menyederhanakan berbagai keputusan yang lebih terinci, 3) membantu di dalam mengkoordinasikan tindakan secara cepat dan efisien. Memahami dan mempercayai visi dapat membentuk antusiasme karyawan untuk jangka panjang (Bellingham, 2003). Bahkan visi lebih pada upaya memotivasi sesuatu yang bermakna bagi organisasi dan karyawan karena menyangkut masa depan organisasi maupun orang-orang di dalam organisasi. Implementasi dari visi Bank Sulawesi Utara diwujudkan oleh karyawan dalam bentuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, hati-hati dan semaksimal

mungkin mencapai tujuan perusahaan. Aktifitas ini dilakukan dalam tugas pekerjaan sehari-hari dengan menerapkan keterampilan dan kemampuan yang ada pada karyawan.

Item yang memiliki nilai tertinggi dari indikator visi adalah menginspirasi bagi pencapaian kinerja. Hal ini bermakna Kepemimpinan Spiritual di Bank Sulawesi Utara direspon sangat positif oleh karyawan terutama dalam menginspirasi pencapaian kinerja. Visi organisasi yang baik memang seharusnya menjadi dasar bagi setiap anggota untuk pencapaian kinerja. Kinerja yang tinggi membutuhkan Sumber Daya Manusia yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sesuai dengan kompetensi masing-masing. Untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia yang dimaksud, faktor keterbukaan Kepemimpinan menjadi salah satu syarat yang dapat menginspirasi pengikutnya. Menurut Kasali (2007) seorang pemimpin yang berpikiran terbuka tidak terbelenggu pada bingkai organisasi yang hanya memiliki perspektif internal, tetapi membuka pintu organisasi untuk setiap anggota melihat cahaya di luar lingkungan mereka. Dengan demikian, visi yang menginspirasi pencapaian Kinerja karyawan Bank Sulawesi Utara didasari dengan keterbukaan pemimpin.

Indikator kepercayaan yang ada pada variabel Perilaku Etis memiliki *loading factor* tertinggi, yang memiliki makna bahwa karyawan Bank Sulawesi Utara mempersepsikan kepercayaan sebagai faktor utama dari Perilaku Etis. Sebagai institusi yang bergerak pada jasa keuangan, kepercayaan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Tentu saja kesuksesan dalam kegiatan bisnis dimulai dengan terbangunnya saling percaya antara pimpinan dengan karyawan, dan antara karyawan dengan karyawan dalam semua aktivitas bisnis yang dikerjakan. Secara empiris karyawan Bank Sulawesi Utara mendapatkan kepercayaan dalam kaitan dengan pekerjaan

yang mereka lakukan, misalnya untuk mengambil keputusan dilakukan melalui diskusi pada unit kerja yang sama dan melalui pertimbangan yang akan diberikan kepada pimpinan yang akan memberikan disposisi pada pertimbangan tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepercayaan adalah bagian integral dari gagasan pengaruh sosial, karena akan lebih mudah untuk mempengaruhi atau membujuk seseorang yang percaya (Wikipedia, 2012). Kepercayaan juga merupakan komponen utama dalam hubungan kerja yang efektif (Gabarro, 1978) dalam (McKnight dan Chervany, 1996).

Tanpa membangun kepercayaan kepada *stakeholders*, bisnis perbankan akan ambruk karena tidak ada nasabah yang percaya pada bank. Ada berbagai hubungan yang menunjukkan terjadinya interaksi ekonomi satu sama lainnya, seperti bisnis dengan bisnis, bisnis dengan pemerintah dan bisnis dengan masyarakat, dan hubungan tersebut merupakan hubungan yang paling penting dalam ekonomi masa kini (Zsolnai, 2004). Setiap hubungan yang sukses entah itu persahabatan, kemitraan atau transaksi bisnis tergantung pada tingkat kepercayaan antara berbagai pihak, dan kepercayaan adalah elemen utama dalam hubungan yang ada antara perusahaan dan pelanggannya (Arnott, 2007). Secara empiris unsur kepercayaan dari Perilaku Etis yang ada pada karyawan Bank Sulawesi Utara cukup mendukung teori yang dikemukakan di atas.

Indikator kesempatan mengembangkan diri pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki *loading factor* tertinggi atau dapat dikatakan karyawan Bank Bank Sulawesi Utara melihat Kualitas Kehidupan Kerja terutama dari perspektif kesempatan mengembangkan diri. Tantangan pekerjaan di bidang jasa keuangan khususnya perbankan membutuhkan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Salah satu cara untuk mencapainya adalah meningkatkan kompetensi melalui proses pengembangan pengetahuan.

Secara empiris dari hasil penelitian ini karyawan Bank Sulawesi Utara diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi kerja tanpa meninggalkan atau menyimpang dari aturan perusahaan. Bentuknya dengan adanya pelatihan melalui materi-materi yang berguna dalam peningkatan pengetahuan dan prestasi kerja. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Huse dan Cummings (1985) bahwa untuk meningkatkan hasil kerja individu, antara lain perlu dilakukan pengembangan kapasitas pengetahuan dan ketrampilan agar kinerja lebih baik. Menurut Daft (2006) pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah usaha terencana oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Secara luas kesempatan mengembangkan diri dalam perspektif Kualitas Kehidupan Kerja menurut Luthans (2006) adalah untuk mengubah dan meningkatkan iklim kerja sehingga efektifitas hubungan antar manusia dengan seluruh infrastruktur organisasi menjadi menarik dan pada akhirnya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Untuk variabel Kepuasan Kerja karyawan Bank Sulawesi Utara melihat item pekerjaan itu sendiri sebagai faktor paling besar yang memberikan kontribusi bagi Kepuasan Kerja karena memiliki *loading factor* yang tertinggi. Hal ini berarti karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kontribusi yang besar terhadap Kepuasan Kerja. Secara empiris hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa karyawan Bank Sulawesi Utara merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka bekerja tanpa tekanan sehingga target dapat tercapai karena dilakukan dengan sukacita dan ucapan syukur. Demikian juga jika dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan, lebih dari 80% berasal dari bidang ekonomi dan bisnis. Nampaknya karyawan Bank Sulawesi Utara sangat antusias dan berupaya melakukan hal yang terbaik dalam pekerjaan. Antusias tinggi



dari karyawan karena pekerjaan itu sendiri berarti, menantang dan sarana untuk berkembang bagi kapasitas karyawan. Cukup realistis jika pekerjaan itu sendiri menjadi sumber kepuasan utama dari karyawan Bank Sulawesi Utara, dan hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2006) bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama Kepuasan Kerja.

Beberapa penelitian yang terkait dengan kepuasan kerja khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dengan pendekatan karakteristik pekerjaan menunjukkan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama berhubungan dengan pekerjaan (Judge, Bono dan Locke, 2000). Hal ini sejalan dengan pendapat Herzberg di mana faktor motivasional seperti pencapaian dan tanggung jawab yang identik dengan pekerjaan itu sendiri dapat meningkatkan Kepuasan Kerja (Madura, 2007). Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini di mana pekerjaan itu sendiri sebagai sumber utama Kepuasan Kerja mendukung teori di atas.

Indikator normatif pada variabel Komitmen Organisasional memiliki *loading factor* tertinggi, yang berarti karyawan Bank Sulawesi Utara meyakini komitmen normatif sebagai pembentuk terbesar Komitmen Organisasional mereka. Hal ini memberikan makna bahwa komitmen normatif berupa perasaan wajib menjadi karyawan Bank Sulawesi Utara menjadi pembentuk utama Komitmen Organisasional. Secara empiris wujud komitmen normatif karyawan Bank Sulawesi Utara adalah melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh disertai rasa memiliki, atau dengan melakukan setiap tugas dan tanggung jawab sebagai bentuk ibadah. Karyawan yang bekerja dengan mengidentikan pekerjaan yang dilakukan sebagai wujud ibadah, sudah memberikan gambaran bahwa bekerja itu suatu panggilan dan sangat sulit untuk ke luar dari pekerjaan karena sudah yakin dengan masa depan yang diperolehnya.

Hasil penelitian ini searah dengan pendapat dari Meyer dan Allen (1997) bahwa komitmen normatif merupakan perasaan wajib untuk terus bekerja, dan karyawan yang memiliki level komitmen normatif yang tinggi merasa benar secara moral terus bekerja di dalam organisasi. Dalam riset-riset tentang Komitmen Organisasional yang dilakukan Zumali (2010) dengan menganalisis karyawan-karyawan perusahaan pada bidang telekomunikasi, perbankan dan perusahaan jasa lainnya menemukan bahwa komitmen normatif merupakan perasaan yang mengharuskan bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Pada variabel Kinerja Karyawan, item kualitas dari hasil memiliki *loading factor* yang paling tinggi. Karyawan Bank Sulawesi Utara beranggapan Kinerja Karyawan mendapatkan kontribusi terbesar dari kualitas dari hasil kerja yang mereka lakukan. Kualitas dari hasil kerja merupakan kumpulan dari hasil kerja yang sesuai dengan petunjuk kerja dan standar kerja yang ditetapkan, bahkan bisa melebihi standar kerja yang telah ditetapkan oleh unit kerja dan organisasi kepada karyawan. Untuk mengukur hasil kerja biasanya organisasi telah menetapkan kriteria penilaian dari hasil kerja yang telah ditetapkan. Kriteria pekerjaan merupakan faktor yang paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu kinerja individu harus diukur dan dibandingkan dengan standar, kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan (Mathis dan Jackson, 2006).

Secara empiris penelitian ini menemukan bahwa penilaian atasan unit kerja karyawan Bank Sulawesi Utara terhadap kualitas dari hasil kerja telah sesuai dengan petunjuk dan standar kerja yang ditetapkan organisasi. Wujud dari upaya karyawan

memenuhi kualitas dari hasil kerja adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasional pekerjaan, bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan, menjalankan rencana kerja yang telah ditetapkan, membina hubungan baik dengan sesama karyawan dan nasabah, dan berupaya memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Secara khusus dapat dikatakan kualitas kerja individu akan dipengaruhi oleh kerja sama tim, karena melalui tim kerja dapat mempermudah proses kerja dan bermuara pada meningkatnya kualitas hasil kerja. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2008) bahwa atasan telah melakukan penilaian kinerja dengan melihat dimensi kualitas dari hasil kerja, di mana dalam penelitian ini menjadi faktor terbesar memberikan kontribusi pada Kinerja Karyawan.

Dari model penelitian yang dikemukakan pada bagian 2, muara dari arah variabel-variabel yang diteliti adalah pada variabel Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan dari lima variabel yang mempunyai hubungan dengan variabel Kinerja Karyawan, maka yang memiliki pengaruh paling tinggi adalah variabel Komitmen Organisasional yang ditandai dengan nilai koefisien yang tertinggi. Jika dilihat dari *loading factor* Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, maka nilai tertinggi ditemukan pada komitmen normatif dan kualitas dari hasil. Hal ini bermakna karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki perasaan wajib tetap berada di organisasi agar kualitas dari hasil kerja akan semakin baik. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung teori dari Meyer *et al.* (1989) dan Robbins dan Judge, (2008), dan secara empiris memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009), Yiing dan Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Steyrer *et al.* (2008) dan Sopiah (2005).

Untuk keseluruhan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini koefisien yang tertinggi ditemukan pada pengaruh Perilaku Etis terhadap Kualitas Kehidupan Kerja. Untuk nilai *loading factor*

tertinggi dari variabel Perilaku Etis dan Kualitas Kehidupan Kerja terdapat pada indikator kepercayaan dan kesempatan mengembangkan diri. Hal ini bermakna kepercayaan sebagai modal dasar dalam bisnis perbankan menjadi panduan yang dapat membentuk Perilaku Etis dari seluruh aktivitas bisnis Bank Sulawesi Utara. Dalam operasional perbankan kepercayaan menjadi faktor yang vital karena sering menjadi acuan dari nasabah yang secara nyata mempercayakan dana yang mereka miliki dikelola oleh orang lain yang bekerja pada institusi perbankan. Sedangkan kesempatan mengembangkan diri bagi karyawan adalah salah satu faktor yang akan memperkuat Kualitas Kehidupan Kerja. Hanya melalui pengembangan diri dalam bentuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan akan berdampak pada peningkatan kemampuan dalam mengelola dana nasabah secara profesional. Secara empiris pengembangan kemampuan karyawan Bank Sulawesi Utara terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan yang telah diprogramkan melalui divisi SDM. Perwujudannya berupa diikursertakan dalam berbagai pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan organisasi.

Hubungan Perilaku Etis dengan Kualitas Kehidupan Kerja terkait dengan karakteristik dari lingkungan kerja dengan manajer yang memiliki Perilaku Etis seperti kepercayaan dan yakin dengan karyawannya (Guest,1980). Keberhasilan implementasi Kualitas Kehidupan Kerja harus diperkuat dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, dan hal ini merupakan wujud dari Perilaku Etis (Koonmee dan Virakul, 2009). Karena itu, tidak dapat diragukan lagi Kualitas Kehidupan Kerja dapat terwujud karena didukung oleh Perilaku Etis anggota organisasi.

### **Perbedaan Penelitian Ini Dengan Penelitian Sebelumnya**

Dalam penelitian ini terdapat empat usulan penelitian baru yang membedakan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

Perbedaan ini merupakan temuan baru yaitu Kepemimpinan Spiritual dengan Perilaku Etis, Kepemimpinan Spiritual dengan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja, dan Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini terdapat tiga jalur yang membedakan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Dari 15 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terdapat 3 hipotesis yang berpengaruh tidak signifikan dan belum mendukung teori yang ada. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel 27 berikut ini.

Tabel 27 Mapping Perbedaan Penelitian Ini dengan Penelitian Sebelumnya

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Penelitian ini	Penelitian Sebelumnya	Temuan Penelitian
1.	<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b> Fry (2005)	Perilaku Etis	Berpengaruh Signifikan	-----	Mendukung
2.	<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b> Fry (2005)	Kualitas Kehidupan Kerja	Berpengaruh tidak Signifikan	-----	Tidak mendukung
3.	<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b> Fry (2005)	Kepuasan Kerja	Berpengaruh tidak Signifikan	-----	Tidak mendukung
4.	Kepemimpinan Spiritual (X1) Fry (2005)	Komitmen Organisasional	Berpengaruh Signifikan	Aydin dan Ceylon, 2009). Fry <i>et al.</i> (2009), Usman dan Danish (2010)	mendukung
5.	<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b> Fry (2005)	Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	Fry <i>et al.</i> (2009).	mendukung

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

6.	<b>Perilaku Etis (Y1)</b> Trevino, Weaver dan Reynolds, (2006), McCain, Tsai dan Bellino (2010)	Kualitas Kehidupan Kerja	Berpengaruh Signifikan	Koonmee dan Virakul (2009)	<b>Mendukung</b>
7.	<b>Perilaku Etis (Y1)</b> Trevino, Weaver dan Reynolds, (2006), McCain, Tsai dan Bellino (2010)	Kepuasan Kerja	Berpengaruh Signifikan	<b>Arfah (2009), McCain, Tsai dan Bellino (2010), Valentine et al. (2010)</b>	<b>Mendukung</b>
8.	<b>Perilaku Etis (Y1)</b> Trevino, Weaver dan Reynolds, (2006), McCain, Tsai dan Bellino (2010)	Komitmen Organisasional	Berpengaruh Signifikan	Bulutlar dan Oz (2009), Koonmee dan Virakul (2009)	<b>Mendukung</b>
9.	<b>Perilaku Etis (Y1)</b> Trevino, Weaver dan Reynolds, (2006), McCain, Tsai dan Bellino (2010)	Kinerja Karyawan	<b>Berpengaruh tidak signifikan</b>	-----	<b>Tidak mendukung</b>
10.	<b>Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)</b> <b>Sirgy et al. (2001), Koonmee dan Virakul (2009)</b>	Kepuasan Kerja	Berpengaruh Signifikan	Islam dan Siengthai (2009). Koonmee dan Virakul (2009).	<b>Mendukung</b>
11.	<b>Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)</b> <b>Sirgy et al. (2001), Koonmee dan Virakul (2009)</b>	Komitmen Organisasional	Berpengaruh Signifikan	Riady (2007), Koonmee dan Virakul (2009)	<b>Mendukung</b>

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

13.	<b>Kepuasan Kerja (Y3)</b> Luthans (2006) dan Neubert <i>et al.</i> (2009)	Komitmen Organisasional	Berpengaruh Signifikan	Neubert <i>et al.</i> (2009), Koonmee dan Virakul (2009), Yiing and Bin Ahmad (2009), Arocas dan Camps (2008), West and Bocarnea (2008), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005). Gunlu <i>et al.</i> (2010).	<b>Mendukung</b>
14.	<b>Kepuasan Kerja (Y3)</b> Luthans (2006) dan Neubert <i>et al.</i> (2009)	Kinerja Karyawan	Berpengaruh signifikan	Johnson <i>et al.</i> (2008), Gunlu <i>et al.</i> (2010), Yiing and Bin Ahmad (2009), Whitman, Van Rooy and Viswesvaran (2010), Al-Ahmadi (2009), Suliman (2007), Islam dan Siengthai (2009), Sopiah (2005), Gu and Siu (2009)	<b>mendukung</b>
15.	<b>Komitmen Organisasional</b> Meyer <i>et al.</i> (1989)	Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	Fry <i>et al.</i> (2009), Yiing and Bin Ahmad (2009), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Steyrer <i>et al.</i> (2008).	<b>Mendukung</b>

## Temuan Studi

Dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya seperti:

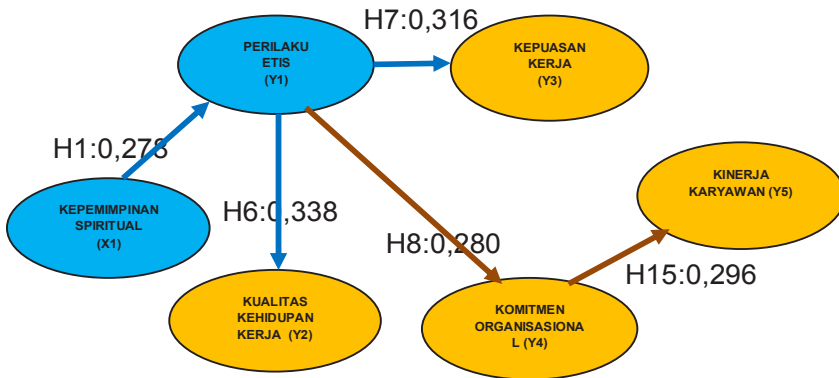
1. Orisinalitas dalam penelitian ini adalah penambahan variabel Kepemimpinan Spiritual yang berhubungan dengan variabel Perilaku Etis, variabel Kepemimpinan Spiritual dengan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan Spiritual dengan Kepuasan Kerja, dan Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Fry *et al.* (2009) yaitu Kepemimpinan Spiritual dengan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, serta penelitian dari McCain, Tsai dan Bellino (2010) tentang Perilaku Etis dengan Kepuasan Kerja.
2. Salah satu temuan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh yang signifikan dengan Perilaku Etis. Kuatnya hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Perilaku Etis karena Direktur Utama Bank Sulawesi Utara memiliki filosofi kepemimpinan yang mempunyai relevansi dengan Kepemimpinan Spiritual yang dikemukakan Fry (2003) melalui pernyataan bahwa perusahaan itu *human beingnya* manusia, dan keuntungan pribadi bukannya satu-satunya motivasi untuk memimpin Bank Bank Sulawesi Utara, tetapi upaya membangun kearifan kolektif melalui sumber daya material dan spiritual supaya dapat menjalankan bisnis dengan baik.
3. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan dua variabel baru yaitu Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh tidak langsung dengan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja, demikian juga dengan Perilaku Etis mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan. Namun demikian, Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan



Kepuasan Kerja melalui Perilaku Etis, atau dengan kata lain Perilaku Etis menjadi prasyarat terhadap peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan Bank Sulawesi Utara. Sedangkan Perilaku Etis mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional, atau dengan kata lain Perilaku Etis akan dapat memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan jika karyawan Bank Sulawesi Utara memiliki Komitmen Organisasional yang kuat.

4. Hasil penelitian ini menemukan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Kuatnya pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Organisasional karena didukung oleh Perilaku Etis yang baik dengan indikator kepercayaan sebagai faktor yang paling tinggi mendukung terbentuknya Perilaku Etis karyawan. Sedangkan pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan ditopang oleh Komitmen Organisasional yang kuat dari karyawan melalui indikator normatif yang tinggi karena karyawan merasa bangga, senang dan terikat dengan prospek Bank Sulawesi Utara di masa yang akan datang.

Berdasarkan analisis statistik Inferensial *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan sampel karyawan PT Bank Sulawesi Utara diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja apabila melalui Perilaku Etis. Demikian juga dengan Perilaku Etis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan apabila melalui Komitmen Organisasional. Gambar 26 memperjelas hubungan antar variabel yang dimaksud.



Gambar. 26 Model Penelitian Setelah Analisis Inferensial SEM

### Kontribusi Studi

Melalui penelitian ini terungkap pengaruh yang lebih komprehensif menyangkut Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Temuan dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis yang cukup bermakna bagi ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi serta kontribusi praktis khusus berkaitan dengan Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Bank Sulawesi Utara.

### Kontribusi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengujian dan klarifikasi dari teori-teori yang digunakan dan dikembangkan dalam penelitian ini serta memberikan gambaran terhadap konsistensi temuan-temuan dari penelitian sebelumnya. Kontribusi nyata untuk pengembangan ilmu pengetahuan sebagai berikut:

1. Melalui penelitian ini diperoleh temuan bahwa Kepemimpinan Spiritual memiliki kontribusi yang cukup bermakna bagi terwujudnya Perilaku Etis. Temuan ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Eisler dan Montouri (2003), Posner dan Schmidt (1992), Mitroff dan Denton (1999), Agoes dan Ardana (2009). Kepemimpinan Spiritual yang didasarkan pada visi, cinta kasih altruistik dan harapan atau keyakinan akan membentuk karyawan yang memiliki Perilaku Etis yang diwujudkan dengan tindakan yang penuh kejujuran, kepercayaan, keterbukaan dan keadilan. Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini mendapati bahwa teori motivasi intrinsik (Deci dan Ryan, 2000) dan faktor motivasional Herzberg memberikan stimulus bagi terwujudnya Kinerja Karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional, sehingga memperkuat teori dari Chopra (2002), Fry (2003), Fry dan Matherly (2006). Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, dengan demikian mendukung teori dari Sass (2000), Mitroff dan Denton (1999), Neck dan Milliman (1994). Perilaku Etis berpengaruh terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, yang sejalan dengan teori dari Shaw (2005), Guest, (1980). Perilaku Etis berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, sehingga menopang teori dari Organ (1977), Koh dan Boo (2001); Bateman dan Organ (2003) dan Valentine, Godkin dan Lucero (2002).
3. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan kerja, melalui Perilaku Etis terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel Kepemimpinan Spiritual dengan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja. Demikian juga Perilaku Etis berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan. Namun, setelah melalui Komitmen organisasional terdapat

pengaruh tidak langsung antara Perilaku Etis terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan merupakan hubungan variabel baru (orisinalitas) maka temuan ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan empiris selanjutnya.

4. Kepemimpinan Spiritual memberikan peran dan kontribusi bermakna bagi Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja melalui Perilaku Etis. Visi yang kuat dari Kepemimpinan Spiritual dapat memberikan kesempatan mengembangkan diri bagi peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan dengan melalui kepercayaan sebagai bagian dari Perilaku Etis. Visi dapat membentuk antusiaisme karyawan untuk jangka panjang (Bellingham, 2003). Kepercayaan merupakan elemen utama dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggannya (Arnott, 2007). Kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah usaha terencana oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Daft, 2006). Secara luas kesempatan mengembangkan diri dalam perspektif Kualitas Kehidupan Kerja dimaksudkan untuk mengubah dan meningkatkan iklim kerja sehingga efektifitas hubungan antar manusia dengan seluruh infrastruktur organisasi menjadi menarik dan pada akhirnya sesuai dengan apa yang diharapkan (Luthans, 2006).

### **Kontribusi Praktis**

Melalui penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi praktis bagi Bank Sulawesi Utara khususnya dan institusi perbankan pada umumnya berikut ini:

1. Hasil penelitian ini menemukan institusi perbankan yang dapat mempertahankan dan meningkatkan Kinerja Karyawan memperhatikan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan menjalankan Kepemimpinan Spiritual dan Perilaku Etis secara konsisten dalam operasional kerja.
2. Perilaku Etis menjadi faktor terpenting dalam meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja. Demikian juga dengan Komitmen Organisasional yang berkontribusi cukup baik terhadap Kinerja Karyawan. Perbankan dapat menjadikan hal ini sebagai modal dasar yang kokoh untuk meningkatkan kepercayaan nasabah dan *stakeholders*.
3. Indikator visi dan komitmen normatif menjadi indikator yang dominan dibandingkan dengan indikator lain dalam penelitian ini. Melalui temuan ini mengindikasikan Kinerja Karyawan Bank Sulawesi Utara ditopang oleh visi dari pimpinan dan komitmen normatif dari anggota organisasi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah mendapatkan temuan yang dapat bermanfaat secara teoritis maupun praktis dibidang kajian manajemen sumber daya manusia maupun perilaku organisasi untuk dapat dikaji dan diteliti di waktu yang akan datang. Namun peneliti menyadari hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan yang bekerja pada lembaga keuangan yang masih relatif kecil asetya dalam hal ini Bank Sulawesi Utara, khususnya dengan wilayah operasi Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo.

2. Penelitian ini merupakan penelitian yang memiliki data bersifat *cross section* yaitu data yang diperoleh dalam suatu kurun waktu yang terbatas karena dilakukan melalui instrumen berupa kuesioner, sehingga untuk mengetahui perkembangan secara berkelanjutan dari unit analisis yang diteliti tidak dapat diperoleh melalui bentuk penelitian seperti ini.
3. Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *one stop model Building Approach to SEM* dengan *composite indicator*.
4. Dalam penelitian ini tidak meneliti budaya organisasi sebagai variabel yang relatif sejalan dengan Kepemimpinan Spiritual dan Perilaku Etis.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial yang menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Dari 15 (lima belas) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terdapat 12 (dua belas) hipotesis yang berpengaruh signifikan dan terdapat 3 (tiga) hipotesis yang berpengaruh tidak signifikan.
2. Variabel-variabel yang berpengaruh secara signifikan adalah Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Etis, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan; Perilaku Etis berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional; Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

dan Kinerja Karyawan; dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Variabel-variabel yang tidak memiliki pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja; Perilaku Etis berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Perilaku Etis dan Komitmen Organisasional merupakan variabel yang mempunyai peran penting sebagai perantara antara beberapa variabel yang berpengaruh tidak secara langsung. Variabel Perilaku Etis menjadi perantara bagi Kepemimpinan Spiritual terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja, serta variabel Komitmen Organisasional merupakan perantara variabel Perilaku Etis terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepemimpinan Spiritual secara empiris berpengaruh terhadap Perilaku Etis. Hal ini sejalan dengan teori Eisler dan Montouri (2003) pemimpin yang mempertimbangkan spiritual akan lebih beretika, Mitroff dan Denton (1999) Spiritualitas mendorong perilaku yang etis dan Posner dan Schmidt (1992) faktor terpenting mempengaruhi Perilaku Etis dan tidak etis dalam organisasi adalah atasan.
6. Secara empiris Perilaku Etis berpengaruh terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, dan memiliki nilai koefisien tertinggi dalam penelitian ini. Dengan demikian mendukung teori dari Guest (1980) etika merupakan bagian dari sumber terciptanya Kualitas Kehidupan Kerja bagi karyawan, dan organisasi yang beretika dapat memberikan kontribusi bagi terciptanya karakteristik dari lingkungan kerja yang kondusif, kerja sama, keterbukaan, hubungan yang bersifat informal dan interpersonal demi meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja.

7. Kualitas Kehidupan Kerja secara empiris berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan hal ini sejalan dengan teori dari Walker (1992), dan Osterman (1994). Kepuasan Kerja karyawan dapat terwujud karena terpenuhinya berbagai kebutuhan sumber daya, aktifitas dari hasil partisipasi karyawan sebagai unsur-unsur dari Kualitas Kehidupan Kerja (Sirgy *et al.*, 2001).
8. Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini mendukung teori dari Varma *et al.* (1999). Upaya mengembangkan diri melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi bertujuan untuk mencapai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Kualitas Kehidupan Kerja berguna untuk mengubah dan meningkatkan iklim kerja agar hubungan antar manusia dengan seluruh infrastruktur organisasi menjadi lebih efektif.
9. Indikator kejujuran merupakan faktor yang sangat penting bagi karyawan Bank Sulawesi Utara. Dengan demikian mendukung teori dari Keraf (1998) bahwa kejujuran merupakan salah satu prinsip yang penting di dalam etika bisnis dan menjadi prasyarat untuk membangun jaringan bisnis dengan semua mitra usaha maupun mitra kerja. Dalam aktifitas bisnis perbankan kejujuran merupakan syarat mutlak bagi seorang bankir agar nasabah yakin dana yang disimpan dikelola dengan baik dan aman.
10. Penelitian ini menemukan bahwa pada dasarnya Kinerja Karyawan Bank Sulawesi Utara sangat baik karena kualitas dari hasil kerja berada pada tingkat yang tinggi. Hal ini terwujud karena didukung oleh komitmen normatif yang tinggi dari karyawan, kepercayaan yang terbangun dengan baik antar karyawan dan atasan, serta kepemimpinan dengan visi yang kuat untuk menuntun semua anggota mencapai tujuan organisasi.



11. Hasil penelitian ini secara empiris menemukan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja. Hal ini karena Kepemimpinan Bank Sulawesi Utara belum independen dalam mengelola organisasi. Pimpinan relatif sulit menentukan sendiri arah perusahaan karena status kepemilikan yang bersifat kolektif (BUMD), di mana pemegang saham dikuasai oleh pemerintah provinsi dan kabupaten/kota yang ada di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo. Komposisi kepemilikan perusahaan seperti ini tidak memberikan kebebasan yang penuh bagi direktur utama untuk menjalankan visi kepemimpinan dengan murni. Memang ada wewenang bagi direktur untuk mengelola dan mengembangkan operasional perusahaan, namun tidak bisa seindependen perusahaan swasta.
12. Penelitian ini menemukan Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian belum mendukung teori dari Elm (2003) maupun Secrest, Iorio, dan Martz (2005). Secara faktual Kepemimpinan Spiritual belum terinternalisasi dengan baik kepada seluruh karyawan karena sosialisasi yang dilakukan belum efektif. Di samping itu, Karakteristik responden dengan usia yang mayoritas masih muda, pengalaman kerja karyawan mayoritas masih singkat dan jabatan mayoritas masih pada level rendah, memungkinkan memberikan kontribusi pada tidak signifikannya Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja.
13. Secara empiris penelitian ini menemukan Perilaku Etis berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. Karena itu, hasil penelitian ini belum mendukung teori yang dikemukakan Luthans (2006) maupun Griffin dan Ebert (2006). Temuan penelitian mendapati secara formal karyawan Bank Sulawesi Utara cukup memahami hakekat dari etika dalam aktifitas bisnis, terutama aturan formal yang

didasarkan pada standar operasional prosedur (SOP). Akan tetapi, karena karyawan mempersepsikan Perilaku Etis secara individual, memungkinkan perbedaan-perbedaan yang dimiliki individu berdampak pada hubungan Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan secara organisasional.

14. Dilihat dari sudut pandang keilmuan (Suriasumantri, 2009), secara empiris hasil penelitian ini bukan merupakan suatu kejadian yang kebetulan (determinisme) pada Bank Sulawesi Utara, tetapi nyata adanya dilihat dari aspek Ontologi. Penelitian ini dilakukan dengan metode keilmuan melalui pendekatan kuantitatif yang secara logis dan sistematis telah teruji kebenarannya dilihat dari aspek Epistemologi. Hasil penelitian ini memiliki kegunaan bagi terwujudnya SDM Bank Sulawesi Utara yang mampu membawa kemajuan dan pertumbuhan secara berkelanjutan ditinjau dari aspek Axiologi.

### **Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

1. Bagi peneliti yang berminat mengkaji dan menganalisis Kepemimpinan Spiritual dan Perilaku Etis, hendaknya dapat memperluas obyek penelitian pada institusi jasa keuangan lain agar hasil telaahnya lebih mendalam dan komprehensif.
2. Untuk peneliti yang akan datang dapat dilakukan dengan metode ekperimental dengan data yang bersifat longitudinal agar supaya bisa mengikuti perkembangan perubahan variabel yang diteliti, dan diperoleh informasi yang tepat untuk perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan unit analisis penelitian.
3. Penelitian selanjutnya dapat menguji hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Perilaku Etis dengan beberapa variabel yang cukup relevan seperti Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dan Iklim Etis.

4. Penelitian di waktu yang akan datang dapat menggunakan pendekatan analisis kualitatif supaya dapat memperkaya kasanah pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi dengan berbagai hasil penelitian dari kajian yang beragam.

### **Saran Untuk Manajemen Obyek Penelitian**

1. Kepemimpinan Spiritual dengan visi, kasih altruistik dan harapan atau keyakinan berdampak positif terhadap Perilaku Etis seperti kejujuran, kepercayaan, keterbukaan dan keadilan, maka diharapkan pimpinan Bank Sulawesi Utara terus mengimplementasikannya dalam aktivitas bisnis sehari-hari agar memberikan dampak positif secara berkelanjutan untuk organisasi.
2. Perilaku Etis menjadi faktor yang berperan penting terwujudnya Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja, maka hendaknya pimpinan Bank Sulawesi Utara terus meningkatkan Perilaku Etis dengan melakukan sosialisasi nilai-nilai kejujuran, kepercayaan, keterbukaan dan keadilan kepada karyawan supaya menjadi kebiasaan hidup sehari-hari dari karyawan.
3. Komitmen Organisasional menjadi faktor perantara Perilaku Etis dengan Kinerja Karyawan, hendaknya pimpinan Bank Sulawesi Utara mendorong dan membangun secara terus menerus komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan bagi seluruh karyawan supaya memberikan dampak positif bagi seluruh *stakeholders*.
4. Indikator kondisi lingkungan kerja dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja direspon karyawan dengan nilai terendah, dan secara faktual kondisi lingkungan kerja pada beberapa kantor cabang pembantu relatif kurang representatif dibandingkan dengan di kantor cabang pembantu dan kantor

cabang lainnya, maka pimpinan Bank Sulawesi Utara harus proaktif merespon dengan membangun infrastruktur perkantoran yang representatif sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan dan kenyamanan layanan bagi nasabah.

5. Kinerja Karyawan dengan indikator kuantitas dari hasil memiliki nilai terendah, maka hal ini mengindikasikan Bank Sulawesi Utara perlu memberikan perhatian yang lebih serius dengan memberikan motivasi kerja dan disiplin kerja bagi karyawan, supaya tidak lagi terjadi layanan kepada nasabah terhambat oleh karena ada kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang jam kerja tidak sesuai dengan jadwal layanan yang ditentukan.

# Daftar Pustaka

- Abdullah, A. G. K. Alzaidiyeen, N. J. and Aldarabah, I. T. 2009. Workplace Spirituality and Leadership Effectiveness Among Educational Managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 10, No. 2, pp.304-316.
- Agung, T. P. 1996. *Analisis Hubungan Antara Budaya Perusahaan dengan Prestasi Kerja*. Laporan Intership MM UGM, Yogyakarta.
- Agus, S dan Ardana I. C. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Al-Ahmadi, H. 2009. Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia International. *Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 22 No.1, pp.40-54.
- Amran, J. Y. 2009. *The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership*. Dissertation, Institute of Transpersonal Psychology Palo Alto, California.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

- Amstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> Edition, Kogan Page, London.
- Anonim. 2007. *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Operasional PT Bank Sulawesi Utara tahun Buku 2006 dan Semester I Tahun 2007*. Manado.
- Anonim. 2011. *Bank Pembangunan Daerah Seluruh Indonesia: Konsolidasi Data Keuangan Posisi Desember 2006-Juni 2010*. [www.asbanda.com](http://www.asbanda.com). Feb. 3.
- Anonim. 2011. *Dirut BS: Karyawan Jangan Kotori Bank Sulawesi Utara*. <http://manado.antaranews.com>. Jan. 2.
- Anonim. 2009. *Rapor GCG BPD Kian Oke*. [www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com). Okt.14.
- Anonim. 2012. Trust: Social Sciences. [www. Wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). March. 18.
- Anthpny, W. P. Perrew, P. L and Kacmar, K. M. 1996. *Strategic Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. The Dryden Press.
- Arbuckle, J. L. 1997. *Amos 4.0 User Guide*, Small Waters Corporation, USA.
- Arfah. 2009. Pengaruh Sikap Materialistis Terhadap Etika Kerja Islam, Kepuasan Kerja, Perilaku Menyimpang dan *Organizational Citizenship Behavior* : Studi pada Baitul Maal wat Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Timur. *Desertasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

- Arikunto, S. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arnott, D. C. 2007. Trust-Current Thinking and Future Research. *European Journal of Marketing*. Vol. 41 No. 9/10, pp.981-987.
- Arocas, R. L. and Camps. J. 2008. A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions. *Personnel Review*. Vol. 37 No.1, pp.26-46.
- Ashmos, D. and Duchon, D. 2000. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*. Vol.9 No. 2, pp.134-145.
- Aydin, B. and Ceylan, A. 2009. The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity. *African Journal of Business Management*. Vol. 3 No. 5, pp.184-190.
- Bank Indonesia. 2011. *Tentang BI, Governance, Kode Etik Pegawai*. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Feb, 6, 2011.
- Bank Indonesia. 2011. *Arah Kebijakan Bank Indonesia Tahun 2011*. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Feb, 15, 2011.
- Bank Indonesia. 2011. *Kembangkan Perekonomian Daerah, BI Inisiasi Program BPD sebagai Regional Champion*. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Februari,15, 2011.
- Bank Sulawesi Utara. 2009. *Laporan Tahunan PT Bank Sulawesi Utara*. Manado.
- Bank Sulawesi Utara. 2010. *Jeffry Wurangian: Changes Image of Bank Sulawesi Utara*. [www.banksulut.co.id](http://www.banksulut.co.id). 31 Desember, 31, 2010.

- Bank Sulawesi Utara. 2011. *50 Tahun Bank Sulawesi Utara Menuju Regional Champion*. www.banksulut.co.id. April. 2, 2011.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. 2003. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship" Behavior', *Academy of Management Journal* Vol. 26, pp.587-595.
- Belak, J. Duh, M. Mulej, M. and Trukelj, T. 2010. Requisite Holistic Ethics Planning as Pre-Condition for Enterprise Ethical Behavior. *Kybernetes*. Vol.39, No.1, 19-36.
- Bellingham, R. 2003. *Ethical Leadership Rebuilding Trust Incorporations*. Second Edition HRD Press Inc., Amherst Massachusetts.
- Bergman, M. E. 2006. The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.27, No, pp.645-663.
- Bernardin, J. 2003. *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Third Edition, Mc Graw-Hill, Boston.
- Bertens, K. 2000. *Pengantar Etika Bisnis*. Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Biro Riset Infobank, 2010. Mengapa BPD Sulit Berlari. *Infobank*, No.373, Vol.XXXII April.
- Bouman, T. J. 2004. *Spirituality at Work: An Exploratory Sociological Investigation of the Ford Motor Company*. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. The London School of economics and Political Science.



- BPS. 2010. *Pertumbuhan Ekonomi Sulawesi Utara Triwulan II 2010*. Berita Resmi Statistik Sulawesi Utara No.38/08/71/Th. IV, 5 Agustus 2010.
- Brandt, E. 1996. Corporate Pioneers Explore Spirituality Peace. *HR Magazine*. Alexandria: Apr 1996. Vol. 41, No.4, pp. 82.
- Brown, M, E. and Trevino, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. Vol.17, pp.595-616.
- Bulutlar, F. and Oz, E. U.2009. The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace. *Journal of Business Ethics*. Vol. 86, pp.273-295.
- Burton, B. K and Goldsby, M. 2005. The Golden Rule and Business Ethics: an Examination. *Journal of Business Ethics*. Vol. 56, pp.371-383.
- BusinessWeek, 2000. The Global 1000, Juli 10, hal 107-138.
- Carmeli, A. Elizur, D. and Yaniv, E. 2007. The Theory of Work Commitment: A Facet Analysis. *Personnel Review*. Vol. 36, No. 4, pp.638-649.
- Cascio, W. 1995. Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work. *American Psychologist*. Vol. 50, No. 11, pp.928-939.
- Caza, A. Barker, B. A. and Cameron, K. S. 2004. Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuosness. *Journal of Business Ethics*. Vol. 52, pp.169-178.
- Chalofsky, N and Krishna, V. 2009. Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level

## Kepemimpinan Spiritual – *Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia*

of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*. Vol.11, No.2, pp.189-203.

Chandra, R. I. 2010. *Kepemimpinan Spiritual*. www.slidehare.net. 4 Nov.2010.

Chandra, R. 1995. *Etika Dunia Bisnis*. Kanisius, Yogyakarta.

Chattopadhyay, D. 2010. *A Study of Inter-Relationships Among Spirituality, Human Values & Ethics and Its Association With Ethical Values of Corporate Governance*. AIMS International Conference on Value-based Management.

Che, R. R. See, B. L. Jegak, U. and Khairuddin, I. 2006. Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*. April 1.

Cheng, C. Y. Yi. S. W, Sue, T. C., Suh, R. G. and Mei, F. H. 2009. A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol.53, pp.1148 – 1155.

Cheung, M, F. Y. and To W. M. 2010. Management Commitment to Service Quality and Organizational Outcomes. *Managing Service Quality*. Vol. 20, No.3, pp.259-272.

Chopra, D. 2002. The Soul of Leadership. *School Administrator*. Vol. 59, No. 8.

Conger, J. A. 1994. *Spirit at Work*. Jossey-Bass, San Francisco.

Cooper, D. R. and Schindler, P. S. 2005. *Metode Riset Bisnis*. Terjemahan oleh Budijanto, Jilid 1, PT Media Global Edukasi, Jakarta.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

- Coulter, M. 2008. *Strategic Management in Action*. Fourth Edition, Pearson International Edition, Singapore.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. *Good Business: Bisnis Sebagai Jalan Kebahagiaan*. Penerbit Mizan, Bandung.
- Daft, R. L. 2007a. *Management, Sixth Edition*, Cengage Learning Asia Pte Ltd. Diana Angelica (penerjemah) *Manajemen*, Buku 1, Edisi 6. Salemba Empat, Jakarta.
- Daft, R. L. 2007b. *Management, Sixth Edition*, Cengage Learning Asia Pte Ltd. Diana Angelica (penerjemah) *Manajemen*, Buku 2, Edisi 6. Salemba Empat, Jakarta.
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. 1998. *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organization*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Daniels, J. D. Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. 2007. *Internasional Business: Environments and Operations*. Eleventh Edition, Prentice Hall, Singapore.
- Darling, J. and Chalofsky, N. 2004. *Spirituality in the Workplace*. In M. Marquardt (Ed.), *Encyclopedia of life support systems (EOLSS)*. Oxford, UK.
- Davies, A. 2006. *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success*. Gower Publishing Company, Burlington, USA.
- Davis, J. L. Payne, G. T. and McMahan, G. C. 2007. A Few Bad Apples? Scandalous Behavior of Mutual Fund Managers. *Journal of Business Ethics*. Vol. 76, pp.319–334.
- Debora. 2006. *Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan*

*Kerja*. Desertasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination Of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, pp. 227–268.

Dent, E. Higgins, M. E. and Wharff, D. 2005. Spirituality and leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, pp.625-653.

Dessler, G. 1999. How to Earn Your Employees’ Commitmen. *Academy of Management Executive*. Vol.13, No.2, pp.65.

Devine, G. 1997. *101 Tanya Jawab Tentang Etika Bisnis*. Obor, Jakarta.

Drucker, P. F. 1997. *Toward the New Organization*. Editors: Hesselbein, Goldsmith, and Beckhard. The Organization of the Future. Drucker Foundation Future Series, New York.

Duarte, F. 2008. “What We Learn Today is How Behave Tomorrow”: A Study on Students’ Perceptions of Ethics in Management Education. *Social Responsibility Journal*. Vol. 4, No. 1/2, pp.120-128.

Duchon, D. and Plowman, D. 2005. Nurturing The Spirit at Work: Impact on Work unit Performance. *Leadership Quarterly*. Vol.16, No. 5, pp.807-833.

Dunham, R. B. Grube, J. A. and Castenada, M. B. 1994. Organizational Commitment: the Utility of an Integrative

Definition. *Journal of Applied Psychology*. Vol.79, No.3, pp.370-380.

Edwards, B. D. Bell, S. T. Arthur, W. and Decuir, A. D. 2009. Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology*. Vol.57, No.3, pp.441–465.

Eisler, R. and Montouri, A. 2003. The Human Side of Spirituality. In R.A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 546-556). New York: M. E. Sharp.

Elm, D, R. 2003. Honesty, Spirituality, and Performance at Work. In R.A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp.277-288). New York: M. E. Sharp.

Fairholm, Gilbert. W. 1996. Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.17, No.5, pp.11–17.

Farid, M. I. 1997. Job Characteristics, Leadership, and Organizational Commitment as Perceived by Managers in the Egyptian Public and Private Sectors. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*. Vol.1, No.1, pp.20-31.

Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ferrell, O. C. and Gresham, L. G. 1985. "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 3, pp. 87-96.

- Ferguson, J and Milliman, J. 2008. Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*. Vol.31. pp.439-459.
- Fernando, M. Beale, F. and Geroy, G. D. 2009. The Spiritual Dimension in Leadership at Dilmah Tea. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.30, No.6, pp.522-539.
- Fray, A. M. 2007. Ethical Behavior and Social Responsibility in Organizations: Process and Evaluation. *Management Decision*. Vol.45, No.1, pp.76-88.
- Frew, E. J. 2000. *Stressors, Strain, and Spirituality at Work*. Dissertation, New Mexico State University, Las Cruces New Mexico.
- Friedman, H. H. Friedman, L. W. Shraibman, F. K. 2008. Ethical Imperatives of CEOs: Creating the Virtuous Corporation. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. Vol.3, No. 376, pp.31-41.
- Fry, L. W. Hannah, S. T. Noel, M. and Walumbwa, F. O. 2009. Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*. pp.1-43.
- Fry, L. W. and Cohen, M. P. 2009. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*. Vol.84, pp.265-278.
- Fry, L. W. and Kriger, M. 2009. Towards a Theory of Being-Centered Leadership: Multiple Levels of Being as Context for Effective Leadership. *Human Relations*. Vol.62, No.11, pp.1667-1696.

- Fry, L. W. and Matherly, L. 2006. *Workplace Spirituality, Spiritual Leadership and Performance Excellence*. Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology, Sage, San Francisco.
- Fry, L. W. and Vitucci, S. and Cedillo, M. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly*. Vol.16, pp. 835-862.
- Fry, L. W. 2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol.14, pp.693-727.
- Gluck, F. W. 1981. *Vision and Leadership in Corporate Strategy*. The Mc Kensey Quarterly, Winter 1981, pp 13-27.
- Gorman, T. 2009. *The Complete Ideal's Guides Economics*. Arif Rakhman (penerjemah). Edisi Pertama. Prenada, Jakarta.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist, New York.
- Griffin, R. W. and Ebert, R. J. 2006. *Business*. Eighth Edition, Prentice Hall, Singapore.
- Grojean, M. W. Resick, C. J. Dickson, M. W. and Smith, D. B. 2004. Leaders, Value, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*. Vol. 55, pp. 223 -241.
- Guest, R. H. 1980. Quality of Work Life: Prospects for the 80s. *Vital Speeches of the Day*, Vol. 46, No.10, pp.310-313.
- Gu, Z. and Siu, R. C. S. 2009. Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance In Macao Casino Hotels

- an Investigation Based on Employee Survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 21, No.5, pp. 561-578.
- Gunlu, E. Aksarayli, M. and Percin, N. S. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.22, No.5, pp. 693-717.
- Hair, F. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L. and Black, W. C. 1995. *Multivariate Data Analysis with R Teadings*. Prentice Hall, Engelwood Clifft, New Jersey.
- Harian Komentari. 2011. Karyawan Bank Sulawesi Utara Akui Korupsi Rp 2,3 Miliar. Edisi 14 Desember 2011, Hal. 14.
- Herrbach, O. 2006. A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27, pp. 629–643.
- Hillard, J. C. 2004. Inspired by the Golden Rule: Business Ethics Titles Bring Religions Principles into the Workplace. *Publishers Weekly*, Vol. 21. pp.12.
- Huang, T. C. Lawler. J. and Lei, C. Y. 2007. The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior And Personality*, Vol.35, No.6, pp. 735-750.
- Huse, E. F. and Cummings, T. G. 1985. *Organization Development and Change*. Third Edition. West Publishing Co, New York.
- Islam, M. Z. and Siengthai, S. 2009. *Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone*. ILO Conference on 'Regulating for



Decent Work, to be held at the International Labour Office, Geneva during July 8-10.

Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Cetakan Ketiga, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Ivancevich, J. M. Konopaske, R. dan Matteson, M. T. 2007. *Organizational Behavior and Management*, 2005. Seventh Edition, McGraw-Hill. Gina Gania (penerjemah). 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid I, Edisi 7. Erlangga, Jakarta.

Jaramillo, F. Mulki, J. P. and Solomon, P. 2006. "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 271-282.

Johnson, J. K. M. Catsouphe, M. P. Besen, E. Smyer, M. and Costa, C. M. 2008. Quality of Employment and Life Satisfaction: A Relationship that Matters for Older Workers. *The Center on Aging and Work, Workplace Flexibility at Boston College*, Issue Brief Vol. 13, pp. 1-11.

Judge, T. A. Thoresen, C. J. Bono, J. E. and Patton, G. K. 2001. The Job Satisfaction-Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol.127, pp. 376-407.

Judge, T. A. Bono, J. E. and Locke, E. A. 2000. Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.2 pp. 237-249.

- Jurkiewicz, C. and Giacalone, R. 2004. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 2, pp. 129-142.
- Kaihatu, T. S. dan Rini, W. A. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Abstrak, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 9, No 1.
- Kantor Bank Indonesia Manado. 2010. Kajian Ekonomi Regional Provinsi Sulawesi Utara Triwulan III.
- Kaptain, M. 2009. Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 261-181.
- Karisma, H. 2011. Pengertian Kinerja. <http://hardiyantikarisma.blog.com>. 7 Oktober 2011.
- Karl, K. and Peluchette, J. 2006. "How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality?" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No. 2, pp. 2-13.
- Kartasasmita. 1998. Pentingnya Etika Bisnis dalam Praktek Usaha. *Usahawan* nomor 01/Tahun XXVII, Januari 1998.
- Kasali, R. 2007. *Re-Code Your Change DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu Untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan Dalam Pembaharuan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kasmir. 2006. *Manajemen Perbankan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Kempton, J. 1995. *Human Resources Management and Development*. Macmillan Press Ltd, Singapore.
- Keraf, S, A 1998. *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*. Kanisius, Yogyakarta.
- Khanifar, H. Jandaghi, G. and Shojaie, S. 2010. Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment. *European Journal of Social Sciences*, Vol.12, No. 4, pp. 15-25.
- Kinjerski, V. and Skrypnek, B. J. 2008. The Promise of Spirit at Work: Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*. Vol.34, No.10, pp. 17-25.
- Koh, H. C. and Boo, E. H. 2001. The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, Vol.29, No.4, pp. 309-24.
- Koonmee, K. and Virakul, B. 2009. Ethics, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of HR and Marketing Managers in Thai Businesses. *National Institute of Development Administration (NIDA)*. pp.1-21.
- Kotter, J. P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Mei-June, page 104.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. 1987. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kurniasih, A. 2011. Satu Dekade Performanya Stabil. *Infobank*. Juni, Vol.XXXIII, No. 387, hal. 50-51.

- Lado, A. A. and Wilson, M. C. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy Management Review*, pp. 699-727.
- Lamsa, A. M. and Savolainen, T. 1999. Exploring Commitment in Different Contexts of Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, Vol.3, No.1, pp. 35-45.
- Laudon, K. C and Laudon, J. P. 2007. *Management Information System: Management the Digital Firm*. Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Lease, D. R. 2006. *From Great to Ghastly: How Toxic Organizational Cultures Poison Companies*. Working Paper.
- Lee, Y. K. Nam, F. H. Park, D. H. and Lee, K. A. 2006. What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees? *Journal of Services Marketing*, Vol.20, No.4, pp. 25-64.
- Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall, C. A. Andrade L. S. and Drake, B. 2009. Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*, Vol.19, pp. 64-85.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.
- Louis, K. S. 1998. Effects of Quality of Work Life in Secondary Schools on Commitment and Sense of Efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.9 No.1, pp. 1-27.

- Low, T. W. Ferrell, L. and Mansfield, P. 2000. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, Vol.25, No. 3, pp. 185-204.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Tenth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. Vivin Andika Yuwono, Hekar Purwanti, Th Arie P dan Winong Rosari (Penerjemah) *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- MacArthur, J. F. 1998. *In The Footsteps of Faith*. Crossway Books, Wheaton.
- Madura, J. 2007. *Introduction to Business*. Fourth Edition, South-Western. Ali Akbar Yulianto dan Krista (penerjemah) 2007. *Pengantar Bisnis*, buku 2, Edisi Empat. Salemba Empat, Jakarta.
- Mahmoeddin, H. A. 1994. *Etika Bisnis Perbankan*. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Malhotra K. N. 1996. *Marketing Research an Applied Orientation*. Second Edition, Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Malone, P. N. and Fry, L. W. 2003. Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment. *The American Educational Research Journal*, pp, 1-40.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2006. *Human Resource Management*. Tenth Edition, Diana Angelica (penerjemah) 2006.

*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sepuluh. Salemba Empat. Jakarta.

McAdams, T. 1986. *Law, Business, and Society*. Business Publications Inc. Plano, Texas.

McCain, S. L. C. Tsai, H. and Bellino, N. 2010. Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, and Job Satisfaction in the Casino Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22, No.7, pp. 992-1009.

McKnight, D. H. and Chervany, N. L. 1996. The Meanings of Trust. *Academy of Management*. pp. 1-86.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications, London.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.1, No.1, pp. 61-89.

Meyer, J. P. Paunonen, S. V. Gellatly, I. R. Goffin, R. D. and Jackson, D. N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp. 152-156.

Meyer, J. P. and Herscovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.

Milliman, J. Czaplewski, A. and Ferguson, J. 2003. Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.16, No.4, pp. 426-447.

- Mitroff, I. and Denton, E. 1999. A Study of Spirituality in The Workplace. *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4, pp. 83-92.
- Mohamad, K. 2010. BPD di Tengah Arus Globalisasi. *Infobank*, No.381, Vol.XXXII Desember.
- Mohamad, K. 2010. Tak Mudah Menjadi Dirut BPD. *Infobank*, No.376, Vol.XXXII Juli.
- Monks, R. A. G. and Minow, N. 2003. *Corporate Governance*. 3rd Edition, Blackwell Publishing.
- Moore, G. 2005. Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation. *Business Ethics Quarterly*, Vol.15, No.4, pp. 659-685.
- Motowidlo, S, J. 1984. Does Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity ? *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 910–915.
- Munroe, M. 2008. *The Spirit Of Leadership: Mengembangkan Sikap Yang Mempengaruhi Tindakan Manusia*. Terj. Budijanto, Immanuel, Jakarta.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Neal, J. A. and Bennett, J. 2000. "Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in the Work Place", *Management, Spirituality & Religion Newsletter*. *Academy of Management*, Winter, pp. 1-2.
- Neck, C. P and Milliman, J. F. 1994. Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organization Life. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9 No. 6, pp. 9-16.

- Neubert, M. J. Carlson, D. S. Kacmar, K. M. Roberts, J. A. and Chonko, L. B. 2009. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp.157-170.
- Nishii, I. H. and Lepak, D. P. 2008. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol.61, pp. 503-545.
- Oemar, Y. 2006. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Riau. *Eksekutif Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3, No.3, pp.281-286.
- Oka, V. B. 2010. Tiga Pilar Agar BPD Tetap Eksis. *Infobank*, No.377, Vol.XXXII Agustus.
- Okpara, J. O. and Wynn, P. 2008. The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction, and Commitment in Nigeria: Implications for Management Development. *Journal of Management Development*. Vol. 27, No. 9, pp. 935-950.
- Organ, D. W. 1977. A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Cause-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*. Vol, 2, pp. 46–53
- Oshagbemi, T. 1996. Job Satisfaction of UK Academics. *Educational Management and Administration*, Vol. 24, No. 4, pp. 389-400.
- Osterman, P. 1994. How Common is Workplace Transformation and Who Adopt It. *Industrial and Labor relations Review*. January, pp.173-188.
- Pambudi, T. S. 2010. Lelaki Pengusung Seidmanisme. *Swa*, No.08/ XXVI/April 2010, hal.113.



- Pater, A. and Van Gils, A. 2003. Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes. *European Management Journal*, Vol.21, No.6, pp. 762-772.
- Phipps, K. A. 2009. *Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs in Decision Making*. Academy of Management Proceeding.
- Poe, J. B. 1996. *American Business Enterprises*. Irwin Home World, Illinois.
- Posner, B. Z. and Schmidt, W. H. 1992. Value and the American Manager: An Update Updated. *California Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 86.
- Power, F. C. Higgins, A. and Kohlberg, L. 1989. *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*. Columbia University Press, New York.
- Pratley, P. 1997. *The Essence of Business Ethics (Etika Bisnis)*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Puffer, S. M. 1987. Prosocial Behavior, Non-Compliant Behavior and Work Performance Among Commission Sales People. *The Journal of Applied Psychology*. Vol.72, pp. 615–621.
- Rahayu, E. V. 2011. Gaji di Tengah Perebutan Talenta. *Majalah Swa*. No.16/XXVII, 28 Juli-10 Agustus, hal. 39.
- Reave, L. 2005. Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.5, pp. 655-687.
- Riady, H. 2007. Peranan Kualitas Kehidupan Kerja Dalam Membangun Komitmen Keorganisasian: Studi Empirik

pada Bank Milik Negara di Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.22, No.2, pp. 215-235.

Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2008 a. *Perilaku Organisasi*. Buku 1 Edisi 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2008 b. *Perilaku Organisasi*. Buku 2 Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, S. P. 2005. *Organizational Behavior*. International Edition Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, Singapore.

Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. International Edition Tenth Edition, Prentice Hall Pearson Education International, Singapore.

Rosenthal, J. and Masarech, M. A. 2003. High Performance Cultures: How Value Can Drive Business Results. *Journal of Organizational Excellence*, Spring, pp.3-18.

Rudito, B. dan Famiola, M. 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Rekayasa Sains, Bandung.

Santoso, S. 2011. *Structural Equation Modeling SEM Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Sass, J. S. 2000. Characterizing Organizational Spirituality: An Organizational Communication Culture Approach. *Communication Studies*, Vol.51, pp.195-207.

Secrest, J. Iorio, D, H. and Martz, W. 2005. The Meaning of Work for Nursing Assistants Who Stay in Long-Term Care. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 14, No.8B, pp. 90-97.

- Seidman, D. 2009. *Dov Seidman Has Built a Career, and Pioneered an Industry, Around the Idea That the Most Principled Businesses Are the Most Profitable and Sustainable*. [www.howsmatter.com](http://www.howsmatter.com). downloaded at October, 29, 2010.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Seligman, M. E. and Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. Vol. 55, No.1, pp. 5–14.
- Selvarajan, R. and Cloninger, P. A. 2009. The Influence of Job Performance Outcomes on Ethical Assessments. *Personnel Review*. Vol.38 No.4, pp.398-412.
- Senge, P. M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Published by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York.
- Shaw, W, H. 2005. *Business Ethics*. Thomson Wadsworth. Belmont.
- Shore, L, M. Thornton, G, C. and Newton, L, A. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Behavioral Intentions and Employee Behavior. *Academic of Management Proceeding*, pp. 229-333.
- Simanjuntak, P. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. LPFE UI, Jakarta.
- Sims, R. R. and Brinkmann, J. 2003. Enron Ethics or (Culture Matters More Than Codes). *Journal of Business Ethics*. Vol.45, pp. 243-256.

## Kepemimpinan Spiritual – *Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia*

- Singarimbun, M. dan Efendi, S. (Ed). 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- Sirgy, M. J. Efraty, D. Siegel, P. and Lee, D. 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theory. *Social Indicators Research*. Vol.55, pp. 241-302.
- Skrabec, Q. R. 2003. Playing by the Rules: Why Ethics are Profitable. *Business Horizons*, September-October, pp. 15-18.
- Smith, J. A. and Rayment, J. J. 2007. The Global SMP Fitness Framework: a Guide for Leaders Exploring the Relevance of Spirituality in The Workplace. *Management Decision*, Vol.45, No.2, pp. 217-234.
- Sribenjachot, S. 2007. Impact of Leadership Style on Follower Performance in Direct Selling Industry in Thailand. *RU Internasional Journal*. Vol.1, No.1, pp.119- 135.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokomples*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Sopiah. 2005. Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bank Umum Pemerintah di Wilayah Jawa Timur. *Desertasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Steyrer, J. Schiffinger, M. and Lang, R. 2008. Organizational Commitment – A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance ? *Scandinavia Journal Management*, Vol.24. pp.364-374.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

- Stoner, J. A. F. 1996. *Management*. Third Edition, Prentice - Hall International, Inc., New Jersey.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono. 1997. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Pertama, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Suliman, A.M.T. 2007. Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context. *Journal of Management Development*. Vol.26, No.4, pp.294-311.
- Sulut News. 2009. *Pejabat Karir Bank Sulawesi Utara Berpeluang Jabat Dirut*. Written by administrator, Wednesday, 07 October 2009.
- Sunarsip. 2011. Transformasi BPD Perlu Komitmen. *Infobank*, No.382, Vol.XXXII Januari.
- Suriasumantri, J. S. 2009. *Ilmu Dalam Perspektif: Sebuah Kumpulan Karangan Tentang Hakekat Ilmu*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analysis Findings. *Personnel Psychology*, Summer, pp. 259-293.
- Timpe, A. D. 1999. *Kinerja: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

## Kepemimpinan Spiritual – *Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia*

- Tissen, R. 1998. *Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*. Addison Wesley, Boston.
- Torrington, D. Hall. L. and Taylor, S. 2008. *Human Resource Management*. Seventh Edition, Pearson Education Limited, Singapore.
- Trevino, L. K. Weaver, G. R. and Reynolds, S. J. 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp. 951-990.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi VI, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usman, A. and Danish, R.Q. 2010. Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*. Vol.5, No.3, pp.185-193.
- Utaminingsih, A. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen Pada Organisasi. Studi Persepsi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta jenjang Strata 1 di Kota Malang, *Disertasi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Vaill, P. B. 1998. *A Review of Spirited Leading and Learning*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Valentine, S. Godkin, L. and Lucero, M. 2002. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*. Vol.41, No.4, pp. 349-360.
- Valentine, S. Varca, P. Godkin, L. and Barnett, T. 2010. Positive Job Response and Ethical Job Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol.91, pp.195-206.

## Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia

- Varma, A. Beatty, R. Schneier, C. E. and Ulrich, D. O. 1999. High Performance Work Systems: Exciting Discovery or Passing Fad? *Human Resource Planning*, Vol. 22, No.1, pp. 26-37.
- Velasques, M. G. 2005. *Etika Bisnis Konsep dan Kasus*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Walker, J. W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Walker H. L. J. 2008. How Emotional Intelligence and Spirituality Impact Job Survivors in a Post - M&A Work Environment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.12, No.1, pp. 1-23.
- Werther, W. B and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. McGraw-Hill, New York.
- West, G.R.B. and Bocarnea, M. 2008. Servant Leadership and Organizational Outcomes: Relationships in United States and Filipino Higher Educational Settings. *Servant Leadership Research Roundtable*, May.
- Wheatly. M. J. 2002. Spiritual Leadership. *Executive Excellence*. Sep, Vol.19. No.9, pp. 1-5.
- Whitman, D.S. Van Rooy, D. L. and Viswesvaran, C. 2010. Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, Vol.63, pp.41–81.
- Wibawanti, N, A. 2010. Berburu Dana Hingga Ibu Kota. *Infobank*, No.378, Vol.XXXII September.
- Wibawanti, N, A. 2010. Agar Kepentingan Stakeholder dan Bisnis Seimbang. *Infobank*, No.379, Vol.XXXII Oktober.

## Kepemimpinan Spiritual – *Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia*

Wibisono, D. 2003. *Riset Bisnis: Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Wikipedia. 2009. Leadership. <http://en.wikipedia.org>. Des, 10, 2009.

Wikipedia. 2010. Corporate Governance <http://en.wikipedia.org>. Jan,13, 2010.

Wikipedia. 2010. Quality of Working Life. <http://en.wikipedia.org>. Okt, 27. 2010.

Wimbush, J. C and Shepard, J. M. 1994. Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, Vol.13, pp.637-647.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.

Wolf, E. J. 2004. Spiritual Leadership: A New Model. *Healthcare Executive*, Maret/ April, pp. 25.

Yiing. L. H. and Bin Ahmad, K, Z. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.30, No.1, pp.53-86.

Yukl, G. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Alih bahasa Budi Supriyanto, Indeks, Jakarta.

Zeffane, R. Ibrahim, M. E. and Mehairi, R. A. 2008. Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct: The Case of a Utility Company



**Kepemimpinan Spiritual – Dimensi - Dimensi Sumber Daya Manusia**

in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, Vol.30, No.3, pp.237-250.

Zsolnai, L. 2004. Honesty and Trust in Economic Relationship. *Management Research News*, Vol.27, No.7, pp.57-62.

Zumali, C. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Workers - Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan*. Penerbit Unpad Press, Bandung.



## Tentang Penulis



**R**iane Johnly Pio dilahirkan di Sonder Kabupaten Minahasa pada Tahun 1962. Menyelesaikan studi S1 Administrasi Niaga di Universitas Sam Ratulangi tahun 1985, S2 dan S3 Administrasi Bisnis di Universitas Brawijaya yang diselesaikan pada tahun 1999 dan 2012. Menjadi dosen tetap di Program Studi Administrasi Bisnis Fisip Universitas Sam Ratulangi sejak tahun 1997, dan aktif mengajar pada Program Sarjana dan Program Pascasarjana. Sudah memublikasikan puluhan artikel pada Jurnal Nasional dan Jurnal Nasional Terakreditasi baik sebagai penulis utama dan penulis anggota. Saat ini aktif sebagai pengelola beberapa jurnal ilmiah yang ada di Universitas Sam Ratulangi seperti Jurnal Ilmu Administrasi (JIA); Jurnal Administrasi Bisnis (JAB); dan Jurnal Society. Sering berpartisipasi sebagai pembicara dan peserta dalam berbagai seminar Ilmiah tingkat nasional dan Internasional. Dalam kegiatan penelitian penulis memiliki minat pada bidang Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Etika Bisnis.

