



# DeReMa

Development Research of Management  
Jurnal Manajemen

Vol. 10, No.1 Mei 2015

ISSN 1907-0853

**Roy H.M. Sembel**

**Riane Johnly Pio**

**Umar Nimran**

**Taher Alhabsji**

**Djamhur Hamid**

**Felisia Novita Sari**

**Dedhy Sulistiawan**

**Aurelia Carina Sutanto**

**Anthony Lukmawijaya**

**Kim Sung Suk**

**Liza Agustina Maureen N.**

**Carolina Chandra**

**Ferdy Ardiansyah**

**Sylvia Diana Purba**

**Catarina Cori Pradnya P.**

**Yusnaena**

**Alpha Perdana**

*Bridging The Gap Between Theory And Practice*

1

*Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan*

22

*Pengaruh Adopsi IFRS, Pemberian Informasi Nilai Wajar, dan Pengungkapan Jasa Penilai Terhadap Asimetri Informasi Pada Emiten di Indonesia*

61

*Bank Diversification Effects On Bank Performance and Risk Profile Of Bank In Indonesia*

74

*Word of Mouth Intention Toward Entrepreneurial Restaurant In Shopping Mall Center Surabaya*

85

*Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Moderasi dan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Mediasi Pada YP IPPI*

104

*Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan, dan Pesaing Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Studi Pada UKM Furnitur di Kota Semarang*

124

*Emotional Intelligence Effect And Side of Gender Spritual Intelligence Against Performance of Employees In The West Sumatra Staffing Parliament*

138



# DeReMa

Development Research of Management  
**Jurnal Manajemen**

Vol. 10, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2015

## SUSUNAN REDAKSI

### **Pelindung**

*Associate Dean Business School*

### **Penanggung Jawab**

Ketua Jurusan Manajemen

### **Redaksi Pelaksana**

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus

### **Mitra Bebestari**

Prof. John J.O.I. Ihalauw, S.E., Ph.D (Universitas Pelita Harapan)

Prof. Roy Sembel, Ph.D (IPMI International Business School)

Dr. Titik Indrawati (Universitas Bina Nusantara)

Dr. Kim Sung Suk (Universitas Pelita Harapan)

Dr. Zulganef, M.M. (Universitas Widyatama Bandung)

Dr. Iin Mayasari, S.Pd., S.IP., M.M., M.Si (Universitas Paramadina)

Dra. Prima Naomi, M.T. (Universitas Paramadina)

### **Sekretaris**

Staff Office Research and Publication (ORP)

### **Sirkulasi Terbit**

2 (dua) kali setahun: Mei dan September

### **Diterbitkan oleh**

Jurusan Manajemen - Business School

Universitas Pelita Harapan

Kampus UPH Gedung F Lt. 3

Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992

e-mail: [jurnal.derema@uph.edu](mailto:jurnal.derema@uph.edu)



# DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 10, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2015

## DAFTAR ISI

<b><i>Bridging The Gap Between Theory And Practice</i></b>	<b>1</b>
<i>Roy H.M. Sembel</i>	
<b>Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan</b>	<b>22</b>
<i>Riane Johnly Pio Umar Nimran Taher Alhabsji Djamhur Hamid</i>	
<b>Pengaruh Adopsi IFRS, Pemberian Informasi Nilai Wajar, dan Pengungkapan Jasa Penilai Terhadap Asimetri Informasi Pada Emiten di Indonesia</b>	<b>61</b>
<i>Felisia Novita Sari Dedhy Sulistiawan Aurelia Carina Sutanto</i>	
<b><i>Bank Diversification Effects On Bank Performance and Risk Profile Of Bank In Indonesia</i></b>	<b>74</b>
<i>Anthony Lukmawijaya Kim Sung Suk</i>	
<b><i>Word of Mouth Intention Toward Entrepreneurial Restaurant In Shopping Mall Center Surabaya</i></b>	<b>85</b>
<i>Liza Agustina Maureen Nelloh Carolina Chandra</i>	
<b>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Moderasi dan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Mediasi Pada YP IPPI</b>	<b>104</b>
<i>Ferdy Ardiansyah Sylvia Diana Purba</i>	
<b>Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan, dan Pesaing Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Studi Pada UKM Furnitur di Kota Semarang</b>	<b>124</b>
<i>Catarina Cori Pradnya Paramita</i>	
<b><i>Emotional Intelligence Effect And Side of Gender Spritual Intelligence Against Performance of Employees In The West Sumatra Staffing Parliament</i></b>	<b>138</b>
<i>Yusnaena Alpha Perdana</i>	

**BRIDGING THE GAP**  
**BETWEEN THEORY AND PRACTICE\***  
**Lessons Learned from the Academic Literature**  
**and Experiences of Living a Hybrid Life**

**Roy H. M. Sembel**

**e-mail: roy.sembel@ipmi.ac.id**

**Executive Summary**

*Some concerns in the field of Business Management regarding gap between theory and practice have been raised by practitioners and academicians. This keynote speech describes some lessons learned from the academic literature regarding this gap (whether the gap really exists, and if it exists, whether it needs to be bridged or closed, and how to bridge or close the gap), and shares the author's personal and professional experiences of living as both an academician and a practitioner. The main findings of this article are: (1) Yes the gap exists, however, it has to be viewed in a wider perspective to really understand the situation; (2) The gap in a specific area is bad and should become our concern, but in other areas should not; (3) There are some ways to bridge or close the negative gap; (4) There exist hybrid career opportunities to become professionals that work both as an academician and a practitioner; (5) These new breed of hybrid professionals have a huge potential to bridge the bad theory-practice gap.*

**Keywords:** Gap, Theory, Academics, Practice, Praxis, Business, Management, Academician, Practitioner, Rigor, Relevant, Hybrid Professional

*"In theory, there is no difference between theory and practice. In practice, there is!"  
"There is nothing so practical as a good theory" (Kurt Lewin)*

**I. Introduction**

The organizer of this conference ("The 1<sup>st</sup> National Conference on Business, Management and Accounting") asked me to give a keynote speech titled: "Bridging the Gap between Theory and Practice." Based on the organizer's request, apparently the theory-practice gap issue in the field of business management has not yet been settled. Related to this gap issue, I was recently invited as the Dean of IPMI International Business School to be a speaker representing

Indonesia in Asian Management Conclave 2015 in Singapore, on March 12-13, 2015. This conference was hosted by MBAUniverse.com and Singapore Management University (Sembel (2015)). It is an international conference among some deans of progressive business schools in Asia. In this conference, an issue that is closely related to the theory-practice gap was raised by the keynote speaker, Dr. Jitendra V. Singh (Dean of School of Business and Management,

\* This Keynote Speech is delivered in "The 1<sup>st</sup> National Conference on Business, Management and Accounting" organized by Universitas Pelita Harapan (UPH) in Jakarta, on March 19<sup>th</sup>, 2015

Hong Kong University of Science and Technology) and by the plenary session chair, Dr. Dipak Jain (former dean of INSEAD). In brief, the main message is that some further discussions regarding this issue can potentially improve our comprehension and enlighten us with some new ideas that can bring us closer to resolve it.

Reflecting on this gap issue, I am very fortunate to have an opportunity to live as both an academician and a practitioner in business management. This type of hybrid career is relatively unique. Although I am by-no-means alone in this hybrid world, but the group of these hybrid professionals is –in my limited observation– still relatively small compared to the other two groups (the group of pure academicians and the group of pure practitioners, although I am aware that there is no such thing as a 100% pure academician or a 100% pure practitioner).

During my hybrid career of more than thirty years, I have been struggling to juggle and to bridge the two worlds. I had my ups and downs, perhaps more downs than I would like to admit. Up to now, I feel that overall, my career journey in this hybrid world has been challenging but enjoyable. There are still plenty of opportunities to uncover to create value in this hybrid career world for the younger generation of academicians and practitioners. I hope that by learning from my personal and professional experiences, a lot of hybrid-career wannabes or early-stage hybrid-career professionals can optimize their career paths. After reaching its tipping point of critical mass, this group hopefully can contribute in bridging the theory and practice in a significant and sustainable way, whenever the gap needs to be bridged.

In that context, in this keynote speech, I have modest objectives: (1) to describe lessons learned from academic literature regarding the gap between

theory and practice in the field of business management; (2) to recommend some actions regarding this gap issue; (3) to share personal and professional experiences of living both as an academician and a practitioner. To achieve those objectives, although my educational background is heavy in quantitative methods (statistics, finance, and econometrics), I deliberately chose to use a simple qualitative discussion of existing literature on this topic. Furthermore, I also utilize a story telling method to describe my experiences and to draw lessons from them.

## **II. Lessons from the Academic Literature**

### **II.1. The Issues**

In line with the spirit of this conference to reduce the gap between the worlds of academician / theory and practitioner / practice, I tried to write this speech in a not-too-formal way and in a more conversational style. Let me start this article with the following fictional story which is adapted from the Internet.

“...Once upon a time, an angel was sent to the earth, in form of a man, to monitor the long-stretched world economic crisis. During the angel’s tour of duty on earth, he (I will use ‘he’ to represent the angel, not because of gender bias but because the word ‘he’ is shorter than ‘she’ ☺ ) could not use his wings, and hence could not fly by his own. However, because he was used to working while flying, he decided to utilize air balloon to travel around the earth.

Apparently, he was not accustomed to traveling as a human. Up in his air balloon vehicle, without any tools to determine his location, he was confused where he was. After flying some time without a clear direction, he saw a person down on the earth

surface. He then shouted to call the person: "Hey you down there ..."

The person was startled and stopped for a while, stared up and replied: "Yes sir, what's up?"

The angel asked with a sighing voice: "Can you tell me where I am right now?"

The person looked perplexed and answered with a cynical voice: "How can you be so stupid? It is very obvious that you are in the air balloon vehicle!"

The angel shook his head and replied with an upset voice: "You must be a well-known expert in the academic world."

"Well, this time you are right. How do you know?" The person asked in awe.

"Yes sir, it is very clear", the angel answered. "Because your answer is 100% correct but 100% useless for me." And, the angel continued his travel with a disturbed heart.

Several minutes later, he saw another person walking briskly on pedestrian pavement. He once again tried to ask the same question. The person directly reached his bag and took out a map and threw it to the air balloon, and shouted: "Catch this map! Read it! Problem solved!"

For the second time, the angel shook his head and said: "You must be a business practitioner."

"Interesting, how could you guess correctly?" The person surprised.

"Yes, sir. It is so obvious", the angel replied. "You are so *action oriented*, but sadly without comprehending the situation..... Under normal circumstances, based on your experiences and practical logic, by giving a map then the problem is solved... Unfortunately, this is not a common problem, because I cannot read a map!" And once again, the

angel continued his travel with a saddened feeling... (Stay tuned! The story still has its continuation at the end of the Concluding Remark chapter)"

Although the story is only a fictional one, but it may reflect the condition of many business academicians and practitioners. At the one extreme, there are a group of academicians that are too preoccupied with advanced and sophisticated research to invent new elegant theories, such that they, their research, and their new theories are no longer in touch with the real business world. Even if the theories are somewhat useful, they are communicated in such a way that is too difficult to be comprehended by practitioners. At the other extreme, there is a group of practitioners that are too busy living from deal to deal, and do not have time to put efforts to comprehend the fundamental concept or theory underlying a lot of activities of business management. As a result, if they face a different situation or structural changes in their businesses, they will keep doing the same things and cannot adjust appropriately. The phenomena of practitioners could not adjust properly to different context were documented elegantly by Khana (2014).

That situation is consistent with the criticisms against business schools that were reported by prominent gurus of business management, the late Warren Bennis and his colleague, in their article (Bennis and O'Toole (2005). Business schools are important institutions that are at the center of this gap issue. They (the business schools) are expected by their stakeholders to develop knowledge, skills, and attitude of their students to prepare the students to be better able to cope with the practice of business. Unfortunately, some business schools' stakeholders seemed to be dissatisfied with business schools' performance. Bennis and O'Toole

summarized the criticisms from the stakeholders (students, employers, media, and even from insiders including deans of some prestigious business schools).

The main criticisms are: business schools failed to perform in imparting useful skills, preparing leaders, instilling norms of ethical behavior, and leading graduates to good corporate jobs. This failures were caused by an inappropriate model of academic excellence that the schools adopted. The academic excellence model focused on the rigor of their scientific research, instead of the competence of their graduates and the competence of their faculty members in understanding important drivers of business performance. As a result, business schools have been drifting away from the business reality, and the theories produced by their research are in general not useful in practice.

Higgins (2015) observed that during the last 20 years, academia and business have been drifting apart of each other. Business schools have been increasingly recruiting younger faculty members who have strong theoretical and research skills at the expense of business practice experiences. Similar concerns were also raised by Amer and Bin Yahya (2014). Ghoshal (2005) even made a harsher comment that bad management theories had destroyed good management practices.

Some common anecdotal comments from business stakeholders, that we often hear, reflect this theory-practice gap problem. For examples (taken from the internet, cannot be traced the original source),

*"In theory, there is no difference between theory and practice. In practice, there is!"*

*"The proof of the pudding is in the eating, not in the written description of it."*

Some other comments even make fun of academic profession, while as a revenge, academicians also denigrate practitioners, for examples (taken from the internet, cannot be traced the original source),

*"Those who cannot do, teach."*

*"The proper place to study elephants is the jungle, not the zoo."*

*"Practitioners say that Theoreticians do nothing practical."*

*Theoreticians say that Practitioners do practically nothing"*

Even the famous successful finance practitioner, Warren Buffett once said jokingly:

*"Well, it may be all right in practice, but it will never work in theory." ☺*

On the other hand, based on normative logic, business management theory should eventually have usefulness in business management practice. Furthermore, according to the popular adage:

*"There is nothing so practical as a good theory" (Kurt Lewin)*

In addition, Tucker and Parker (2014) conducted a survey among academicians (more specifically, in the field of management accounting). Their survey results showed that among the academicians there existed divergence of opinions regarding the existence and/or significance of the gap.

## **II.2. Does the gap really exist?**

The outcry by some people regarding perceived gap between theory and practice had motivated some

researchers / academicians to investigate further the myths and realities of this issue in general or in specific contexts. Some conferences have been organized to discuss this issue (for examples, Evans et al (ed.) (2011), Asian Management Conclave 2015, and 2007 issue of the Academy of Management Journal Editor's Forum was devoted to "Research with Relevance to Practice"). In the last several months, I have been trying to collect and read some classic and recent articles (see the articles that are listed on the References section) from scholars who investigated this outcry.

In summary, there are two groups of opinion regarding whether the gap exist and / or whether the gap is important: (1) The gap exists and we should be concerned about it; (2) The gap exist but we should not be too concerned about it or the gap does not really exist if we view stakeholders of theory in a wider scope ('praxis') instead of narrow scope ('practice'). According to group (2) champions, perception of some people that the gap exists is actually a wrong perception. It is a result of misunderstanding caused by too narrow view about relationship between theory / academic and practice world. We need to take a broader view of the issue.

In group (1) opinion, Bansal, et al (2012) argued that most management researchers failed to connect with management practice. This concerns also raised in the presidential address of some Academy of Management former presidents. According to Benbasat and Zmud (1999), even among business school deans, there was a perception that most (80%) of management research might be irrelevant.

Another more specific example of group (1) opinion in the field of finance is Bancel and Mittoo (2014). They surveyed practitioners regarding the use of valuation methods. They found wide

variation in the way the practitioners calculate almost all inputs in the Discounted Cash Flow model, including beta, the equity market risk premium, leverage, cost of debt, and terminal value. Bancel and Mittoo argued that valuation theory did not provide sufficient guidance on how to estimate parameters. As a result, practitioners made their own assumptions and judgments with a very limited theoretical foundation.

In a more specific field of finance, Baker et al (2011) argued that "...*Most financial theories are normative ... Many financial researchers who develop normative theories would disagree with the notion that their theory is invalid if it does not match practice...*" (pp. 407-408). The phenomenon indicates a disconnectedness of theory and practice.

Ghoshal (2005) went further to argue that the effect of some management theories on practice is potentially harmful. The impact of the negative assumptions on economic man (self-interest seeker, moral hazard problem, etc.) had become self-fulfilling because a lot of practitioners, after being pounded over and over again with that assumptions, finally embedded the assumptions into their belief system. As a results, unconsciously the business practice has been under severe attack by the negative belief system that ultimately had caused business disasters and economic crises.

Amer and Bin Yahya (2014), related this issue to the role of business schools (the academic world). They found that most business schools did not do their job well in producing graduates that were ready to assume their roles in the industry. This, they argued, was due to a wide gap between the theory (which business schools' graduates had learned in their schools) and practice, or they were not well equipped to practically utilize the theory that they had learned. This issue was also considered by Acito et al (2008). They



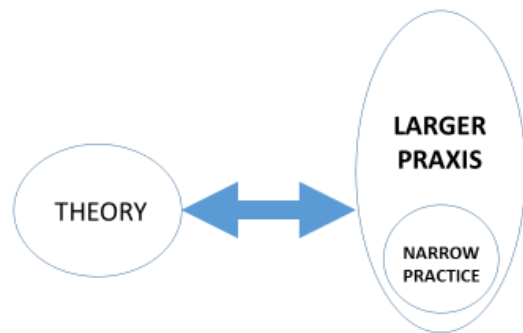
suggested three key words for business schools going forward: nimble, innovative, and efficient. Thus, business schools have to practice the theories that they teach to their students.

An example of group (2) opinion is Baldrige, et al (2004). They actually found a positive empirical relationship (although the statistical correlation is relatively low, 0.2) between the academic quality (number of citations) and practical relevance (judged by a panel of executives, consultants, and human resource professionals) of a sample of 120 articles published in top academic management journals. The findings mildly suggest that there is not any gap between theory and practice.

Tucker and Parker (2014) surveyed 64 senior management accounting academics from 55 universities in 14 countries. Majority (~70%) of the respondents' opinion was consistent with group (1)'s opinion that the gap did exist. However, minority respondents disagreed. Some of members of this group argued that the world of theory (academics) and practice formed an ecosystem. Academicians and practitioners have distinct roles and knowledge that complement each other. They interact explicitly and implicitly. Some of these interactions are understood and some others are not well understood. Just because those are not well understood does not mean that we can label them as gaps.

Academicians –they argued- create theories in order to ‘teach people to fish’ (way of thinking to solve problems in practice) but not to directly ‘give fish’ (give a readily packaged solution). It is the role of consultant to ‘give fish’. Furthermore, academicians / researchers have to maintain their independence and objectivity. Pressure for producing readily packaged solution may lead to low levels of abstraction that ultimately reduce

contribution to scientific knowledge, or even worse, may lead to application of ideas that can be harmful if adapted widely in practice.



**Figure 1. Theory versus Larger Praxis or Narrow Practice**

Some other respondents argued that if we see ‘practice’ in a wider sense (i.e., praxis, in which the stakeholders of theory / academics are not only business practice), then we can better comprehend the relationship between theory/academics and ‘practice’. If we force the role of theory/academics only limited to be relevant in ‘practice’ (business practice with current / immediate needs) then we miss the larger context (refer to Figure 1). It is like the blind person wrongly described an elephant by describing only small part of it. It is unfair to judge the relevance of theory / academic in the wider ‘praxis’ outside the narrow ‘practice’ by metric of relevance for the narrow ‘practice’.

According to Vermeulen (2007), relevance does not necessarily mean a recipe or immediate prescription. It is about generating insight that can help practitioners to better understand their own organization or situation. Using this definition of relevance, the previously perceived gap may no longer exist.

Van de Ven and Johnson (2006) summarized an argument that can be included in the same opinion of group (2). Knowledge of theory and practice, each

reflects different truth claim (ontology) and method (epistemology). Each knowledge addresses different questions. However, they do not stand in opposition of each other, but instead they complement one another.

Even in the narrow definition of 'practice', the 'gap' between theory and praxis can actually be desirable. One important job of academicians is actually to debate, criticize, and challenge the status quo in practice. Thus, they have to maintain some distance from the practitioners. That way, they can come up with new theories that can be useful in the medium and long run, and keep pushing the boundary of knowledge farther.

### II.3. Causes of the identified gap

Based on the discussion, the gap does exist for the narrow scope of 'practice' (as opposed to 'praxis'). The gap between theory and practice has something to do with the people issue, i.e. the academicians versus the practitioners. Gopalakrishnan (2008) summarized that there was a tendency for academics to view rigorous and relevant research as distinctly separate silos of knowledge. As a result, they are guilty of either not creating or not transferring appropriate knowledge to the practitioner community.

In the field of entrepreneurship, Kumar (2011) observed that the gap between theory and practice was caused by: (1) Lack of outreach by academic conferences to entrepreneurs; (2) Time limitation (entrepreneurs were busy with their businesses) and different expectation by entrepreneurs (they wanted to get proven and practical ideas that could address their immediate concerns and could be applied to their businesses, not abstract research findings), and; (3) Entrepreneurs did not have sufficient skills to find and to see the relevance in academic research for their daily business activities.

According to Shapiro et al (2007), the gap can really be categorized into two groups: (1) **the lost in translation gap**, and (2) **the lost before translation gap**. I label the first gap as **knowledge transfer gap**, and the second one as **knowledge production gap**. In the first gap, managerially relevant research fails to reach practitioners. In the second is gap where academics fail to undertake research that is meaningful and relevant to managers (Markides (2007).

For the knowledge transfer gap, Van de Ven and Johnson (2006) framed it as a problem of translating and diffusing research knowledge into practice. Tucker and Parker (2014) argued further that there were at least three causes of this gap: (1) The ways in which academic research is communicated, and; (2) Difficulties in practitioners accessing research findings; and, (3) Lack of incentives for academics to engage with practitioners.

According to Tucker and Lowe (2014), there are two most significant barriers to research utilization by practitioners: (1) difficulties in understanding academic research papers; and (2) limited access to research findings. Academicians tend to communicate formally using language that is too difficult to be understood by practitioners. Furthermore, academicians also form exclusive communities where their publications are well protected such that it is difficult for outsiders to access them.

The length of time from paper submission to eventual journal publication is often too long (can be in years). By that time, the previously current challenges that practitioners face, were no longer current and have lost their value.

Cause (3) actually also affects the knowledge production gap. A similar view of was suggested by Gautam (2008) who divided the knowledge supply chain of research diffusion into four components: Discovery, Translation, Dissemination,

and Change. In each stage, there can be barriers. The barrier of research diffusion in the discovery stage often manifests as a failure to pose questions of interest to management, ignoring basic questions about the purpose of scholarly work, or commonly known as 'lost before translation'.

Fitzgerald (2003) raised an important incentive issue that practitioner-oriented journals were rated lower in academic tenure and promotional criteria. Furthermore, the acceptance criteria for research publication are actually biased against practitioner-oriented papers and the review process is often too rigid and cumbersome, such that the practitioners that were invited to submit papers became demotivated to follow the complete process.

There is a lack of incentive system to encourage researchers to keep a closed interaction with practice. Academics who tried to form linkages with commercial endeavors were often labeled negatively as avaricious treasure hunters. Furthermore, the professional expertise of practitioners who wanted to switch their career to academic was undervalued. This undervaluation might have erected a significant barrier for practitioners who wanted to switch career to academic career. In turn, business schools have been facing shortage of good quality faculty members. They have started to recruit and to train more fresh graduate Ph.Ds from other fields such as mathematics, engineering, etc., to become their faculty members (Alajoutsijärvi 2008).

As a result, there is a clear and present danger that knowledge production in the academic world will travel an unintended path. Academicians pursue knowledge production for the sake of publishing it in the academic journal. Thus, publication that was originally a means to communicate research results, now has become an end itself.

Academicians produce knowledge and publish research for the sake of career advancement (getting tenure), as oppose to produce new knowledge backed by curiosity and relevance, and then disseminate their finding through appropriate channels.

The problem of business schools becoming too academically oriented can be traced by in the history of the inclusion of business schools in the university system (Augier and March (2011)). The first half of the 20<sup>th</sup> century was mired by the struggle of business to establish its legitimacy as a science and business schools' legitimacy to be regarded as equal to other disciplines. Originally, business schools maintained balance among four types of scholarships: discovery (research), integration (synthesis), practice (application), and teaching (pedagogy). At that time, facing the challenges, business schools had been trying to increase their academic rigor, in term of research, curriculum, and lecturers.

By the end of the 20<sup>th</sup> century, business schools had overcome those challenges, and their legitimacy was settled. Unfortunately, business schools might have lost the pluralism of types of scholarship. The characteristics of academic rigor of discovery scholarship might have been pursued too intensely by business schools, at the expense of all other forms of scholarship. As an unintended result, complains and laments started to emerge to bring the relevance back to business schools. According to David, et al (2011), even after many complains of practitioners that business schools graduates do not meet practitioners' expectation, disparity between industry expectations and business graduate outcomes persists.

Higgins (2015) reported that the connection between academia and business in business schools has been

weakened because the new generation of faculty members tend to lack significant business practice experiences. In the field of accounting, Johnson (2014) observed that most of accounting graduates work in business practice, however they were taught by academic educators, not by accounting practitioners. It may cause disconnectedness between what they actually learned and what they really needed to learn.

#### II.4. Lessons learned and implications

Depends on how we view the context, the gap may or may not exist. Some perceived gaps should be our concern but other gaps should not be our concern and some others are even desirable to push the knowledge frontier farther out.

There are ways to bridge or close the gaps that should be closed. For the first type of gap (the knowledge transfer gap), it is mostly a matter of communication problem. There are **three important M's of communication: Men** (sender and receiver), **Message**, and **Media**.

The first M requires that both sender and receiver have good motivation to communicate to each other. Motivation can occur if both parties aware. Hughes et al (2011) recommend that academicians have to be proactive in making clear their offering / expertise / research outputs. This cannot be done by just one time or ad-hoc activities. The principle of **AIDA (Awareness, Interest, Desire, and Action)** suggests that there should be an integrated and systematic activities before the offering can reach the Action stage.

To do that, theoreticians / academicians have to make their message simple to understand and easy to access. The press releases of Nobel Prize winner that are posted to Nobel Prize website are good examples of simple, understandable, and accessible message to practitioners.

Universities and research institutions can hire good copywriters as translators / interpreters of difficult research. The job of this translation professionals are to write the research findings in a much more practitioner-friendly language. The idea of translation professional is a slight modification but still in line with idea of Norman (2010) about translation developer in the field of Information System

The next step is to cooperate with print/electronic/internet media that are popular among practitioners. Universities/research institutions/academicians have the content, the popular business media have the channel and audience. Thus, it is a win-win proposition.

Other relevant media to transfer knowledge are: teaching in formal degree programs as well as in the executive education (non-degree) program (Tushman, et al (2007). In this context, business schools play an important role. The **curriculum offering** should be designed to show its relevance to practitioners, while maintaining the rigor (David and David (2011). It is also applicable even to the doctoral programs (Tushman and O'Reilly (2007) because they are the main sources of future faculty members of business schools.

For this purpose, business schools should maintain a good relationship with business practise. Regular evaluation and periodic revisions of their curriculum should be conducted with involvement of **prominent practitioners as members of evaluation committee**.

The other important component of knowledge transfer in business schools is the lecturers. As uncovered in Tucker and Parker (2014), lecturers in business schools should be of good quality, in terms of up-to-date and relevant knowledge content and their ability to conduct classes in a communicative way.

Business schools should give their lecturers systematic exposures to the world of practise. It can be done in several ways. **Setting up a consulting service centre** (see Marcin and Mrva (2014)) so that the faculty members can stay in touch with trends in business practice and can get a good source of research topics that are relevant to practitioners. Requiring the faculty members to facilitate **executive education** workshop is also well recommended to give the faculty members integrated and systematic exposures to business practise (Tushman, et al (2007)).

Recruiting experienced practitioners as a faculty members can give extra value added to business school students' employability. Marshall, et al (2012) showed that in educating accountants, accounting work experience of the lecturers was a significant factors in the lecturers' perceived ability to teach, and this factor was even more important that graduate education.

Variety of knowledge learned by students in business schools can also add to the relevance of the learning process and output in business schools. In addition to explicit knowledge that can be learned from reading books, journals, and other similar sources, there is tacit knowledge that cannot be learned by only reading those sources. The importance of learning tacit knowledge is in line with issues raised by Schoemaker (2008). New challenges that managers now face include among others navigating uncertainty, and balancing focal vs peripheral vision. Thus, the learning process in business schools should utilize more varied methods, involving **interactive and experiential learning** (Kolb and Kolb (2005)) to develop tacit knowledge for their students.

One other method of learning suggested by Amayo, et al (2014) is the industry backed academic linked assessment in the curriculum. They argued and showed that this learning method is a

good idea to enhance overall grades and also to fulfil industry, university, skills and personal development. Other leading edge methods of adult learning as described in Merriam and Bierema (2013) can be beneficial to improve the learning process at business schools.

Moreover, the academic culture in the business schools should be revised to respect exposures to the practise world. In this context, systems of reward and training in business schools should promote, encourage, and support more effective engagement between academicians and practitioners (Hughes, et al (2011)). Tenure track evaluation should give more weight to research publication and presentation in professional / practitioner journals and conferences. Engagement and exposures with practise can also be improved further by involving more practitioners in the academic conferences or similar events. To induce participation of practitioners in academic event, more practitioner oriented research workshops (e.g., field and case studies, event analysis, etc.) should be made integrated parts of academic conferences. At the other side of the table, practitioners should also help this mutual engagement by including sessions on leading-edge research facilitated by prominent academicians.

Other ideas for improving engagement of academic research with practice were summarized by Tucker and Parker (2014): Focusing on solving specific practice-based problems (Keefer and Stone (2009)); Relying on managerial sensibility to shape research questions (Gulati (2007)); Taking sabbaticals in industry (Rynes et al. (2001)); Developing consulting relationships with organisations (Mohrman et al. (2001)); Confronting questions and anomalies existing in reality (Van de Ven and Johnson (2006)); Practitioners reviewing for academic

journals (Cohen (2007); Using consultants to bridge the gap (Gopinath and Hoffman (1995); Changing university incentive schemes to enable practitioner-based research to be afforded a higher credibility (Vermeulen (2005); Holding joint symposia, bringing academics and practitioners together (Keefer and Stone (2009); Creating awards to recognise those who relate research to practice (Billups (1997).

Van de ven and Johnson (2006) proposed an idea of **engaged scholarship**. It is fundamentally a pluralistic process undertaken to understand a complex phenomenon, and to improve quality of research and researchers by doing four things: "... (1) confront questions and anomalies existing in reality, (2) organize the research project as a collaborative learning community of scholars and practitioners with diverse perspectives, (3) conduct research that systematically examines not only alternative models and theories but alternative practical formulations of the question of interest, and (4) frame the research and its findings to contribute knowledge to academic disciplines and to one or more domains of practice..." (Van de ven and Johnson (2006, p. 816).

To speed up the time to publish so that the research results are still up to date by the time they are published, journal ranking criteria should reward publication of research on electronic journals. These non-mainstream journals can speed up the time for the research results to reach the audience. Using the same logic (speeding up time to reach practitioners), conference publications should be given higher weight for tenure track consideration, because these publications are much quicker -in terms of time to publish- than the standard mainstream academic journals.

To nurture more intimate and long-lasting relationship between academicians and practitioners, Ferguson (2005) suggested academicians and practitioners to start developing at least 10 behaviors, such as be patient, be respectful, embrace diversity, etc. In essence, we have to start building connecting bridges and tearing down dividing walls.

Shinn (2015) summarized takeaways from "Future of Faculty" session at AACSB's Deans Conference in San Diego. More non-academic, non-tenure-track faculty will be part of business schools' faculty members in the future. She warned that this type of faculty should be treated as valuable members of business schools' rosters. They will improve the relevance of business schools in the eyes of practitioners and business practice stakeholders.

Alternatively, perhaps what is needed to bridge the theory and practice, or to improve balance between rigor and relevance of business schools, is a hybrid type of professionals: Scholar practitioner or practitioner scholar. These scholar practitioners live in two worlds: academic and practice. This dual-habitat type of life enables them to bridge the two different but complementary worlds. Let me share the experiences of one of this scholar practitioner, that's me. 😊

### **III. Personal and Professional Experiences as an Academician and a Practitioner**

#### **III.1. A Hybrid-Career Life Story**

I do not want to make you bored with a long story of my hybrid professional life. In this part of the speech, I only describe some important pointers of the story. A more complete narration of the story is given in Appendix 1, for those

of you who have more time to read the story, or alternatively, you can visit my LinkedIn account: Prof. Roy Sembel. In essence, I live a full Academician-Practitioner spectrum, while trying to bridge the two complementary worlds.

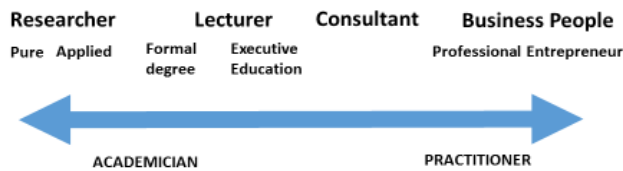


Figure 2. Spectrum from Academician to Practitioner

- As a small child, never thought of a career as an academician
- Started my first business in poultry farming in junior high school time (13 year old)
- Switched to taxi business during senior high school period
- Abandoned business and focused on studying during college years
- Actively participated in student organizations and student activities during high school and college years
- Started to consider academic career after meeting with Professor Andi Hakim Nasution at the end of 1<sup>st</sup> year at IPB
- Took statistics major and social economics minor at IPB
- Became a teaching assistant for basic mathematics, calculus, matrix algebra, etc., since 2<sup>nd</sup> year at IPB
- Seriously decided to choose academic career path at my graduation day
- Joined UKI as a full-time lecturer after graduated from IPB
- Won a full-time scholarship for studying towards MBA at Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University Rotterdam
- Chosen to become exchange student to take Finance major at The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia
- Recruited by ABN AMRO Bank Amsterdam after graduated as the best graduate from RSM

- Got a full-time scholarship for studying towards Ph.D in Corporate Finance at University of Pittsburgh
- Actively participated in student organizations and activities, and founded Tim Olimpiade Fisika when still a Ph.D student
- Returned to Indonesia after graduated from Pitt, and continued career as academician
- Founded an investment company, and closed the company in 1998 crisis
- Became consultant at McKinsey and Company during the crisis, while continued to teach at several universities, and regularly published popular / professional and academic articles and books
- Chosen as ACUCA lecturer, gave public lectures in 28 universities in 6 countries (Japan, South Korea, Hong Kong, Taiwan, Thailand, The Philippines)
- Recruited by Universitas Bina Nusantara to found and lead MM in Finance and Investment program, while continued to conduct business activities
- Became independent commissioner at Bank Niaga, set up training companies, bought shares in a marketing research company (PT MARS Indonesia), founded a financial research company (PT CAPITAL PRICE Indonesia)
- Became professor in Financial Economics in 2005
- Helped set up Universitas Ciputra, Universitas Multimedia Nusantara (Dean of Faculty of Economics), and lead Universitas Pelita Harapan (Dean of Business School and Director of Graduate Programs)
- Became trainer and consultant for several companies, and appointed as director and independent commissioner at several private companies
- Became head of research and later Dean at IPMI International Business School up till now
- Have published more than 30 books and more than 1000 popular/professional/academic articles
- Actively involved in association of business practitioners, utilized internet / social media to build and expand virtual networks

### III.2. Lessons from Experiences of Living a Hybrid Life

Let me first share the disadvantages of living a hybrid life. First, you have to work much harder than an average single career person. Second, you may not become as deep pocket as a conglomerate in business world, nor as deep knowledge as Nobel Prize Winner in academic world. Third, in some days when you have problems in both worlds, you have to be much tougher than an average single career person. My question is, are you ready to face those disadvantages?

After the bad news, let me share the good news or the advantages. First, you can perform a **knowledge arbitrage** between the two different worlds. What I mean by that is, you can help your practitioner friends to comprehend business challenges, utilizing some applicable theories, and you can help your academic friends to inform them what work and don't work in practise. In my case, both my practitioner and academic friends seemed quite happy with my value added insight I brought for them.

Second, you enjoy **flexibility and dynamic life**. If you began to be bored in one world, you can always switch to the other world. Third, getting involved in two different communities expands your **networks larger** than most average single career person. Network is an important asset in the era that is dominated by intangible assets. Fourth, you are exposed to **more opportunities** compared to an average single career person. Fifth, you develop a lot of **positive characteristics**, such as, mind-set that values both theory and practise, thinking process that allow cross fertilization, integrated inquiry orientation, actionable conceptual clarity, action taking guided by theory, translator of theory to practise and enricher of theory by informing what work and don't work in

practise. Thus, overall, the advantages are dominating the disadvantages.

For those of you who are interested to build a similar hybrid career, here are some tips based on my experiences.

1. Start early to walk on the two career paths
2. Actively participate in student organizations and events
3. Deliberately seek school majors that will strengthen your academic rigor and business relevance
4. Actively publish both in academic journals and popular/professional media
5. Maintain blog, utilize social media to build and expand your networks
6. Choose business school that values rigor and relevance
7. Join academic and professional associations
8. From time to time, try alternative ways to do things
9. Prioritize to perform applied business research and write case studies
10. Participate in facilitating / teaching executive education
11. Provide business consulting services
12. Set up companies in the field of your expertise
13. Train yourself to become an expert in business, and a very good expert in one field of business
14. Perform knowledge arbitrage between academic and practice worlds (pick an establish knowledge in one world and utilize it to create value in the other world where that kind of knowledge is lacking)
15. Regularly read professional publications, such as McKinsey Quarterly, Harvard Business Review, etc.
16. Capitalize on knowledge arbitrage between academic theory and practical experience
17. Record and share lessons learned of your experiences living on the bridge between those two complementary worlds

I believe that we need much more hybrid professionals. The more people living on this 'bridge', the higher the probability that both the theory and practise can have a better mutually symbiotic progress. Anyone interested to live on this bridge? Let's discuss, I may be able to give some assistance.



#### IV. Concluding Remarks

In this keynote speech, I have described lessons learned from academic literature regarding the gap between theory and practice in the field of business management. In essence, not all perceived gaps are real. We have to see it in a correct context. There are many stakeholders of theory. A narrow practise is only one of them. In a wider praxis, the gap does not really exist. Whenever a real gap exist, there are potential solutions to close or reduce it. I have summarized some recommended actions regarding this gap issue.

Last but not least, I also have shared my personal and professional experiences of living the hybrid life both as an academician and a practitioner.

##### **The Story of the Angel in mission continued ...**

After failing to get satisfying answer from the expert academician and the prominent practitioner, our angel was somewhat frustrated and he continued his journey without any solution. Less than one minute later, while he was still reflecting what have just happened, suddenly he heard someone greeted him from the earth surface below the balloon: "Hallo friends in the air balloon, you seem upset and confused ... I believe I can help you."

"What a coincident!" our angel replied. "Yes, sir. I am lost. I want to know where I am right now."

"You are now in the center of Jakarta, more specifically 200 meters to the east of Jakarta's famous national monument Monas Tower," the friendly fellow replied. "Just now, I overheard that you cannot read map. For your safety, I suggest

that you stop and land for a short break. With a reasonable fee, I can quickly train you to read earth map. A set of map of Jakarta and its surrounding is even already included in the fee."

"Aha, that is indeed what I need now," the angel shouted cheerfully. He immediately lowered the air balloon and landed on the surface of the earth near our friendly and proactive fellow. "Thanks for your offer brother. You provide me with a correct and useful solution! If only all people were as knowledgeable, skillful, and proactive as you are in uncovering and capturing business opportunities in a win-win way, this country, or even the world would have not been falling into recurrent crises," said our angel.

"Thank you for your kind remark brother," the fellow replied. "I am very fortunate that I have just learned a lot of useful knowledge from the 'Bridging Theory and Practice' seminar at the First National Conference on Business, Management, and Accounting. And now, I am trying to apply the rigor and relevant tips I learned from the seminar .... I am happy that it produces excellent results that can help you solve your problem." Our fellow said it with sparkling eyes, showing his satisfaction and happiness.

"Hmmm, rigor, relevant, and bring good results!" our angel repeated the words with awesome wonder. "Outstanding!" 😊

I hope that my story can be useful for many people. Thank you for taking your time to listen to / read my story. Let me end this story by quoting Andre Gide, French author and 1947 Nobel Prize laureate: “No theory is good unless one uses it to go beyond.” The people who live on this bridge can help to make theories to

go beyond, both in the theoretical world and in their applications in practice. Let’s continue building and protecting the connecting bridges, and tearing down the dividing walls! Together, we can make big differences!

## References

- Acito, F., McDougall, P. M., and Smith, D. C. 2008 “One hundred years of excellence in business education: What we learned?” *Science Direct, Business Horizons 51*, pp. 5-12.
- Augier, M., and March, J. 2011. *The Roots, Rituals, and Rhetorics of Change: North American Business Schools after the Second World War*. Stanford University Press.
- Alajoutsijärvi, K. 2008. “Cutting Down Relevance Gap in Business School: What, Why, and How.” *Fishing with Business Nets – Keeping Thought on the Horizon*, pp. 84-103.
- Amayo, A., Crossan, M., Hardie, M., and McTavish, A. M. 2014. “A Pedagogical Approach Towards Bridging the Gap Between Theory and Practice: A Case Study of Undergraduate and Post Graduate Business Students at Coventry University.” *INTED2014 Proceedings*, pp. 6196-6208.
- Amer, S., and Bin Yahya, S. 2014. “Linking Industry and Academia through a Cluster Approach – Bridging the Gap between Theory and Practice.” *Journal of Basic and Applied Science Research*, 4(1), pp. 97-103.
- Baker, H. K., Singleton, J. C., and Velt, E. T. 2011. *Survey Research in Corporate Finance: Bridging the Gap between Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Bancel, F., and Mittoo, U. R. 2014. “The Gap between the Theory and Practice of Corporate Valuation: Survey of European Experts.” *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(4), pp. 106-117.
- Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., and O'Brien, J. 2012. “Bridging the Research–Practice Gap.” *The Academy of Management Perspectives*, 26(1), pp. 73-92.
- Bartunek, J. M., and Rynes, S. L. 2014. “Academics and Practitioners are Alike and Unlike: The paradoxes of academic practitioner relationships.” *Journal of Management*, 40, pp. 1181-1201.
- Benbasat, I. and Zmud, R. 1999. “Empirical research in IS: the practice of relevance.” *MIS Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-16.

- Bennis, W. G, and O'Toole J. 2005. "How Business Schools Lost Their Way." *Harvard Business Review*, 83(5), pp. 96-104, 154.
- Brian Fitzgerald. 2003. "Informing Each Other: Bridging the Gap between Researcher and Practitioners." *Informing Science*, Volume 6, pp. 14-19.
- David, F, M. David, and F. David. 2011. "What are business schools doing for business today?" *Business Horizons*, Volume 54, Issue 1, January–February, pp. 51–62.
- David, Fred and Forest David. 2011. "Comparing Management Curriculum with Management Practice." *Advance Management Journal*, Volume 76, No. 3, Summer, pp. 48-55.
- Evans, E., Burrirtt, R., and Guthrie, J. (eds). 2011. *Bridging the Gap between Academic Accounting Research and Professional Practice*. Sydney: The Institute of Chartered Accountants in Australia
- Ferguson, J. 2005. "Bridging the Gap between Research and Practice." *Knowledge Management for Development Journal*, 1(3), pp. 46-54.
- Gautam, K. 2008. "Addressing the Research-Practice Gap in Healthcare Management." *Journal of Public Health Management and Practice*, 14(2), pp. 155-159.
- Ghoshal, S. 2005. "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices." *Academy of Management Learning and Education*, 4, pp. 75–91.
- Gopalakrishnan, S. 2008. "Editor's Introduction – Linking Theory and Practice." *Eastern Academy of Management White Paper Series*, Volume 2.
- Higgins, M. 2015. "Let's Strengthen the Links between Academia and Practice." <http://www.bizedmagazine.com/special-coverage/aacsb-deans-conference-2015/strengthen-the-links-between-academia-and-practice> (accessed February 26th, 2015, 09.30)
- Hughes, T. Bence, D. Grisoni, L. O'Regan, N. and Wornham, D. 2011. "Scholarship That Matters: Academic/Practitioner Engagement in Business and Management." *Academy of Management Learning and Education*, 10(1), pp. 40-57.
- Johnson, R. 2014. "Accounting Practitioners Reflect On Faculty Impact: Bridging The Gap Between Theory And Practice." *American Journal of Business Education (AJBE)*, 7(2), pp. 109-114.
- Khanna, T. 2014. "Entrepreneurship in Emerging Markets: Contextual Intelligence for the Study of Two Thirds of the World's Population." *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows, Research in Global Strategic Management*, 16, pp. 221-238.

- Kolb, A. Y., and Kolb, D. A. 2005. "Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education." *Academy of Management Learning and Education*, 4(2), pp. 193-212.
- Kumar, S. U. 2011. "Resolving the Disconnects Between Academics and Practice in Entrepreneurship." *White paper published by Small Giants Community newsletter and International Council of Small Business Exchange Blog*.
- Marcin, P., and Mrva, M. 2014. "The Role of a University Consulting Center in the Transfer of Knowledge from University to Industry." *INTED2014 Proceedings*, pp. 2565-2571.
- Markides, C. 2007. "In Search of Ambidextrous Professors." *Academy of Management Journal*, 50: (4), pp. 762-768.
- Marshall, P., Smith, K., Dombrowski, R., & Garner, M. 2012. "Accounting faculty perceptions of the influence of educational and work experiences on their performance as educators." *The Accounting Educators' Journal*, XXXII, 73-91.
- Merriam, S. B., and Bierema, L. L. 2013. *Adult learning: Linking theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Norman, D. A. 2010. "The Research-Practice Gap: The need for translational developers." *Interactions*, 17(4), 9-12.
- Schoemaker, Paul J.H. 2008. "The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education." *California Management Review*, USA
- Sembel, Roy. 2015. "Doing Business in Indonesia." *Paper, presented at Asian Management Conclave 2015, hosted by MBAUniverse.com and Singapore Management University*.
- Shapiro, D.L., Kirkman, B.L., and Courtney, H.G., 2007. "Perceived causes and solutions of the translation problem in management research." *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 249–266.
- Shinn, Sharon. 2015. "Future of Faculty." <http://www.bizedmagazine.com/special-coverage/aacsb-deans-conference-2015/b-school-teachers-of-tomorrow> (accessed February 26, 2015, 09.50)
- Singh, J. V. 2015. "Role for Asia in 21<sup>st</sup> Century Management Education." *Asia Rising*. Singapore: Asian Management Conclave 2015 Conference Handbook.
- Tucker, B. P., and D. Lowe, A. 2014. "Practitioners are from Mars; academics are from Venus? An investigation of the research-practice gap in management accounting." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), pp. 394-425.
- Tucker, B., and Parker, L. 2014. "In our ivory towers? The research-practice gap in management accounting." *Accounting and Business Research*, 44(2), pp. 104-143.

- Tushman, M., and O'Reilly, C. 2007. "Research and relevance: Implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development." *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 769-774
- Tushman, M. L., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. 2007. "Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research." *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), pp. 345-362.
- Van de Ven, A. H., and Johnson, P. E. 2006. "Knowledge for theory and practice." *Academy of management review*, 31(4), pp. 802-821.
- Vermeulen, F. 2007. "I shall not remain insignificant: Adding a Second Loop to Matter More." *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp. 754-761.

## APPENDIX 1. More Complete Narration of a Hybrid-Career Life Story

When I was a still a little child, I had never thought of becoming an academician, let alone a professor. To begin with, my report book for the first quarter of my first grade in the elementary school was not good at all. My grades were below class average. In the second quarter of my first year of elementary school, I was relocated to other elementary school.

My parents were business professionals and did not experience college education. Public speaking and writing articles were not my strengths, and even could be considered my weaknesses. In essence, the academic gene was not there in the family. Thus, if we could go back in time to my childhood time, we would have never had a slight idea that this small kid would later become a professor.

Life went on. Somehow, I managed to adjust in the new elementary school, and started to improve my grades in school. I gradually developed a love of learning, especially for mathematics and other quantitative courses. Being aware of my emerging strength in math, during my second year at my junior high school time, my parents gave me a challenge to apply my math ability to calculate business projection. The business under consideration was poultry (chicken) farming. For some reasons that I am still puzzled, I was able to pass the challenge with confidence.

As a result, my parents gave me a seed funding to start a home based poultry farming business. I was thirteen-year young at that time. Starting with 100 day-old-chicks (DOCs) of broiler, a set of business how-to books, and one assistant, I managed to produce my first business profit 2 months later. The business was growing and I started to add a new related business line, i.e., 100 DOCs of lay hen. The business became reasonably successful, at the second year, the neighbors started to complain because of the smelly air in the neighborhood ☹. I had to move the location of my business to a new location on a piece of land just beside a small river not far from the original location (our house). The business kept on growing gradually and after several months, the neighbor in the new location also started to complain. By that time, I was graduating from my junior high school and entering the senior high school.

I sold all the chickens and all poultry farming hardware, and reinvested the proceeds to another business: the taxi business. Starting with

one taxi car, the business grew and at the end of my high school year I managed to own three taxi cars. Then, it was time to enroll in the college / university. I was admitted to a university (IPB) outside my home town (Jakarta). Even by that time, I still had not thought of a possible career in academic world.

However, because I wanted to focus to finish my college and the academic competition was tough at the university level, I had to abandon the business. The good news was, I managed to perform very well in my first year of college at IPB. At the end of the first year, several top performing students were invited to meet the rector of IPB, the late Prof. Andi Hakim Nasution. The meeting was very inspiring. The seed of my dream to have a career in the academic world started to be planted. I chose a statistics major, the field in which Prof. Andi Hakim Nasution was the prominent scholar at IPB.

In my sophomore year, I started my teaching career as a teaching assistant for basic mathematics. The first two terms of my teaching assistant career was not too successful. Some students complained that they could not understand my explanation.

Learning from my failures, I managed to improve my performance as a teaching assistant. By the end of my junior year, I began to enjoy teaching activities. Meanwhile, I was also involved in some student activities and organizations. As a part of the student activities, sometimes we needed to raise funds by selling things. I sold some electronic things related to the fund raisings – a good learning-by-doing sales training.

At the end of my senior year, my grades were good enough to become the best graduate with honor (*Cum Laude*). During the graduation ceremony, the best graduate was invited to come up to the stage and receive a cup of reward / medal, directly handed by Prof. Andi Hakim Nasution, in front of thousands of people. It was a very special and emotional moment that I still remember until now, and for some foreseeable future. That was the triggering moment of my decision to choose a career as an academician to become a professor.

After graduated with major in statistics and chose an academic career path, I became a full-time lecturer at Christian University of Indonesia (UKI), Jakarta. However, the thirst of becoming a business professional / entrepreneur still resided within my heart. Although originally I

was looking for a scholarship to continue my study in the field of statistics, a twist of fate lead me to apply for a scholarship in the field of business administration. After going through a very tough selection process, I won a full scholarship to continue my study towards a Master of Business Administration degree at The Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.

After two semesters of studying a major that was different to my undergraduate major, and learning in foreign language, plus new stage of life (I got married just before leaving for the Netherlands), somehow I managed to carve a good performance at the Rotterdam School of Management, and was chosen to become an exchange student to take a finance major at the world best finance school – The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Again, I was very fortunate to earn top grades at The Wharton School as well as at The Rotterdam School of Management. In the last semester of study, I got an internship at the European Treasury Department of ABN Bank Amsterdam, and worked under the European Treasurer. Both my academic supervisor and company supervisor seemed to be happy with my works. After graduated as the best graduate from Rotterdam School of Management, I was recruited by ABN Bank (later on merged with AMRO Bank to become ABN AMRO Bank) as their management trainee in corporate banking. I had a good professional experience working at this multinational bank.

Another good news coming, I was granted a full scholarship to pursue my doctoral study, and I was admitted to a good university in a beautiful city: University of Pittsburgh (abbreviated as Pitt), in Western Pennsylvania, USA. I finished all the course works at Pitt with flying color in two years. Then came the time for conducting dissertation research. I slowed down a little bit and got involved in student activities and organizations while also became a teaching assistant at Pitt, and together with my friends (Yohanes Surya, Agus Ananda, and Joko Saputro), setting up a social entrepreneur institution, Tim Olimpiade Fisika Indonesia (TOFI, Indonesia Physics Olympic Team).

Researching and writing dissertation turned out to be longer than originally planned, because for various reasons, I changed my dissertation topic three times ☹. I finally finished my study and earned my Ph.D after slightly more than 5 years at Pitt. Although got an offer by my

academic supervisor to be recommended to work in a prestigious investment bank in New York City, I chose to return to Indonesia, which was in a booming period at that time.

Returned back to Indonesia, I continued my academic career and started to write many popular/professional and academic journal articles. Also, together with my sponsor, I started my investment company. It was the beginning of my serious dual-track career. Unfortunately, just less than one year after that, a severe crisis attacked Indonesia in 1997-1998. The shareholders of the investment companies agreed to close the company. In the meantime, I managed to land into a new job as a senior associate consultant at McKinsey & Company in Jakarta, while still maintaining my teaching career here and there at UKI, several private universities (PPM, IPMI, etc.), and state universities (UI, Unpad, IPB, Unila, Unsri, etc.), while also continued writing articles and books.

After the crisis was over, the consulting job got dried, and I moved back to academic world. I was chosen as the 18<sup>th</sup> ACUCA Lecturer to give public lectures in 28 universities across 6 countries (Japan, South Korea, Hong Kong, Taiwan, Thailand, and The Philippines). Later on, I was recruited by Universitas Bina Nusantara to lead their new program, MM in Finance and Investment. I was there for about five years while still kept doing other business activities. Apparently, my articles and books help me to build another new career as a seminar speaker and a trainer for some in-house business workshops in several companies (together with several friends, I set up training companies), and even to be appointed as an independent commissioner and chairman of risk monitoring committee at Bank Niaga, and later on as director / commissioner in several other private companies (Jakarta Futures Exchange, PT HITS Tbk, PT MCSI, PT MNC Life Assurance, Asian Bond Fund – Indonesia Bond Index Fund, etc.).

The combination of working as a lecturer, a consultant, a writer, a seminar speaker, professional, and an entrepreneur, enriched my journey as a hybrid professional living on the bridge between two worlds: academic and practice. The journey continued, and I earned my professorship in financial economics, and worked as academic expert advisor, a dean and a program director in several universities (Universitas Ciputra Surabaya, Universitas Multimedia Nusantara, Universitas Pelita Harapan, and now at IPMI

International Business Schools). As a business practitioner, I became a co-owner and/or a majority owner of private companies, and a director and a commissioner in several companies until now. In addition, I also applied my investment skills, investing my own money in stocks, mutual funds, and property / real estate.

For sure, the life that I have been living has not always been very smooth. As I mentioned in the beginning, I experienced some ups and downs, perhaps more downs than I am ready to admit. However, overall, I thank God, my family, my friends, and my colleagues for their continuing supports, so that my journey has been enjoyable in the middle of many challenges.

I am fully aware that my experiences cannot be replicable as is by anyone else, but some lessons are hopefully transferable for hybrid professional wannabes, or at the early stage of hybrid professional life.



# **PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PERILAKU ETIS, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN**

**Riane Johnly Pio<sup>1)</sup>, Umar Nimran<sup>2)</sup>, Taher Alhabsji<sup>3)</sup>, Djamhur Hamid<sup>4)</sup>**

*<sup>1)</sup>Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado  
<sup>2, 3, 4)</sup>Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang*

**<sup>1)</sup>e-mail: rian.pio62@gmail.com**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 160 karyawan yang bekerja pada Bank Sulawesi Utara. Structural Equation Modelling digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku etis, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perilaku etis berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara langsung pada kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui perilaku etis. Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku etis dan komitmen organisasional. Perilaku etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional**

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze and explain how the influence of spiritual leadership to ethical behavior, quality of work life, job satisfaction, organizational commitment and employee performance. The sample in this study were 160 employees working at the Bank of North Sulawesi. Structural Equation Modeling was used as a tool of analysis in this study. The results showed that the spiritual leadership of significant influence directly to ethical behavior, but no significant effect on the quality of work life, job satisfaction, organizational commitment and employee performance. Ethical behavior is a direct significant effect on the quality of working life, job satisfaction, and organizational commitment, and indirectly significant effect on employee performance. Quality of work life significant direct effect on job satisfaction, organizational commitment and employee performance. Job satisfaction is a direct significant effect on organizational commitment and indirectly have a significant effect on the performance of employees. Organizational commitment direct significant effect on the performance of the employee. The findings in this study is the spiritual leadership affects the quality of work life, job satisfaction and organizational commitment through ethical behavior. Spiritual leadership affect the performance of employees through ethical behavior and organizational commitment. Ethical behavior influence on employee performance through organizational commitment, and job satisfaction influence on employee performance through organizational commitment.*

**Keywords: Spiritual Leadership, Ethical Behavior, Quality of Work Life, Job Satisfaction, Organizational Commitment**

## Pendahuluan

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

Memasuki abad baru, dunia bisnis dihadapkan dengan krisis kepemimpinan, terutama untuk memenuhi kebutuhan kepemimpinan yang efektif, cakap, jujur dan memiliki integritas. 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 (Monroe, 2009).

Salah satu model kepemimpinan yang menjadi perhatian dekade pertama abad 21 khusus dibidang organisasi, kepemimpinan 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. Chattopadhyay (2010) menyatakan spiritual merupakan salah satu pembicaraan yang “*hottest*” dalam manajemen terutama dalam meningkatkan

reputasi perusahaan dan keunggulan kompetitif. Fry *et al.* (2009) mengungkapkan bahwa pada tahun 2005 spiritual leadership menjadi isu khusus yang dibahas didalam jurnal *The Leadership Quarterly* sebagai sarana untuk mempercepat dan meningkatkan pembahasan kepemimpinan spiritual yang difokuskan pada spiritualitas di tempat kerja. Fry and 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. Beberapa pemikir manajemen memprediksi bahwa para pemimpin yang efektif pada abad dua puluh satu adalah pemimpin yang memiliki karakter spiritual (Bolman and Deal, 2001); (Smith and Rayment 2007); (Carroll, 2007); (Pruzan and Mikkelsen, 2007).

Menurut Mitroff (2001) dalam Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) *Academy of Management* telah mengakui spiritualitas tempat kerja sebagai bidang studi. Dent, Higgins, and Wharff (2005) yang melakukan tinjauan ulang atas 87 artikel mendapati ada konsistensi yang jelas antara nilai-nilai dan praktek spiritual dengan kepemimpinan yang efektif. Reave (2005) mengatakan bahwa nilai-nilai ideal spiritual seperti integritas, kejujuran, dan kerendahan hati, sudah lama dianggap berpengaruh atas keberhasilan kepemimpinan. Spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat sebagai suatu bentuk dan peluang untuk menumbuhkan kepribadian dan memberikan sumbangsih yang cukup bermakna bagi komunitas. Wujud dari spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat pada individu yang menjalankan hidupnya dengan nilai-nilai yang diyakini sepenuhnya di tempat kerja. Dalam bentuk yang lain dapat mengacu

pada adanya struktur organisasi yang memberikan dukungan bagi pertumbuhan spiritual dari karyawan (Bouman, 2004).

Penelitian ini cukup penting karena dapat memberikan kontribusi yang komprehensif terkait dengan kepemimpinan spiritual dengan perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada institusi jasa keuangan dalam hal ini perbankan. Melalui penelitian ini terdapat sumbangan pemikiran baru antar variabel yang yang dikembangkan dari 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). Peneliti mengidentifikasi ada empat hubungan variabel 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.

Orisinalitas penelitian ini tergambar pada hubungan variabel baru di atas yang akan dilakukan pada karyawan sebuah lembaga keuangan yaitu PT Bank Pembangunan Sulawesi Utara yang saat ini sedang berupaya membangun jaringan usaha melalui ekspansi ke luar Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo sebagai basis awal berdirinya. Disamping itu untuk menguji slogan dari Direktur Utama Bank Sulut “*Care Business, Care People*” dan terobosan kerjasama dengan tokoh agama dalam distribusi KUR yang diklaim sebagai satu-satunya di Indonesia saat ini ([www.banksulut.co.id](http://www.banksulut.co.id), 2011), di mana konsep ini merupakan perwujudan dari kepemimpinan spiritual.

Lokasi penelitian ini bertempat pada institusi perbankan yang secara spesifik dimiliki oleh pemerintah daerah

Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo yang bernama PT Bank Pembangunan Sulawesi Utara (Sulut). Alasan pemilihan obyek penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan menjadi isu krusial pada PT Bank Sulut ketika terjadi suksesi direktur utama akan dilakukan, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan lebih khusus bagi karyawan yang sering terkooperasi oleh kepentingan sesaat ketika suksesi. Tetapi untuk saat ini, kepemimpinan Bank Sulut yang direpresentasikan oleh direktur utama memiliki karakteristik yang relatif berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya melalui slogan *care business, care people*; (2) Aktifitas PT Bank Sulut 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 diterpa dengan isu-isu praktek-praktek bisnis yang tidak beretika dari sumber daya manusia yang tidak berintegritas. Karena itu, PT Bank Sulut perlu dipotret sumber daya manusianya dari sisi perilaku organisasi melalui variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini; (4) PT Bank Sulut 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 Sulut untuk memberikan pelayanan prima dan berkualitas secara berkelanjutan.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap

perilaku etis; (2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja; (3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja; (4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional; (5) Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan; (6) Bagaimana pengaruh perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja; (7) Bagaimana pengaruh perilaku etis terhadap kepuasan kerja; (8) Bagaimana pengaruh perilaku etis terhadap komitmen organisasional; (9) Bagaimana pengaruh perilaku etis terhadap kinerja karyawan; (10) Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja; (11) Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional; (12) Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan; (13) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional; (14) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (15) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

Dalam penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual dengan perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Sulawesi Utara. Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis; (2) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja; (3) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja; (4) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional; (5) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan

spiritual terhadap kinerja karyawan; (6) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja; (7) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh perilaku etis terhadap kepuasan kerja; (8) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh perilaku etis terhadap komitmen organisasional; (9) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh perilaku etis terhadap kinerja karyawan; (10) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja; (11) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional; (12) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan; (13) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional; (14) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (15) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

### **Tinjauan Literatur**

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 organisasional. Selanjutnya kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja 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 terpenggil dan

kokoh kewargaannya di dalam organisasi dan 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 pada manajer bank di Pakistan. Hasil penelitian menemukan ada korelasi yang kuat dan positif antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional. Selanjutnya aspek spiritualitas yang meliputi aspek intrapersonal, aspek interpersonal, aspek suprapersonal dan aspek ideopraxis mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasional.

McCain, Tsai dan Bellino (2010) 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 mendapat stimulus dari faktor eksternal berupa perlakuan yang adil oleh pimpinan. Kemudian pengaruh langsung keadilan distributif dan keadilan prosedural lebih kuat pengaruhnya dibandingkan dengan perilaku etis terhadap kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi, secara bersama-sama keadilan distributif, keadilan prosedural dan perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kasino. Dalam konteks yang senada Arfah (2009) menyatakan etika kerja Islam berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Koonmee dan Virakul (2009) 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 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.

Riady (2007) 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. Islam dan Siengthai (2009) menyatakan kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Sopiah (2005) 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 ini. Komitmen organisasional secara signifikan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Hanya melalui dukungan budaya mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan karyawan. Whitman, Van Rooy dan Viswesvaran (2010) berpendapat bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja signifikan. Tetapi, hanya terdapat dukungan yang terbatas antara perilaku kewargaan organisasi dengan kepuasan kerja dan 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 di bawah harapan karena organisasi di mana sampel diambil menerapkan birokrasi dan pengawasan yang ketat bagi anggota, sehingga temuan yang dihasilkan menggambarkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan, namun perlu dikembangkan lagi. Usman dan Danish (2010) 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.

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) hubungan etika dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional hanya 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 kasualitas seharusnya lebih lengkap ditujukan pada level unit kerja, karena kurang akurat menguji hubungan antara kepuasan dan kinerja secara menyeluruh bagi semua karyawan.

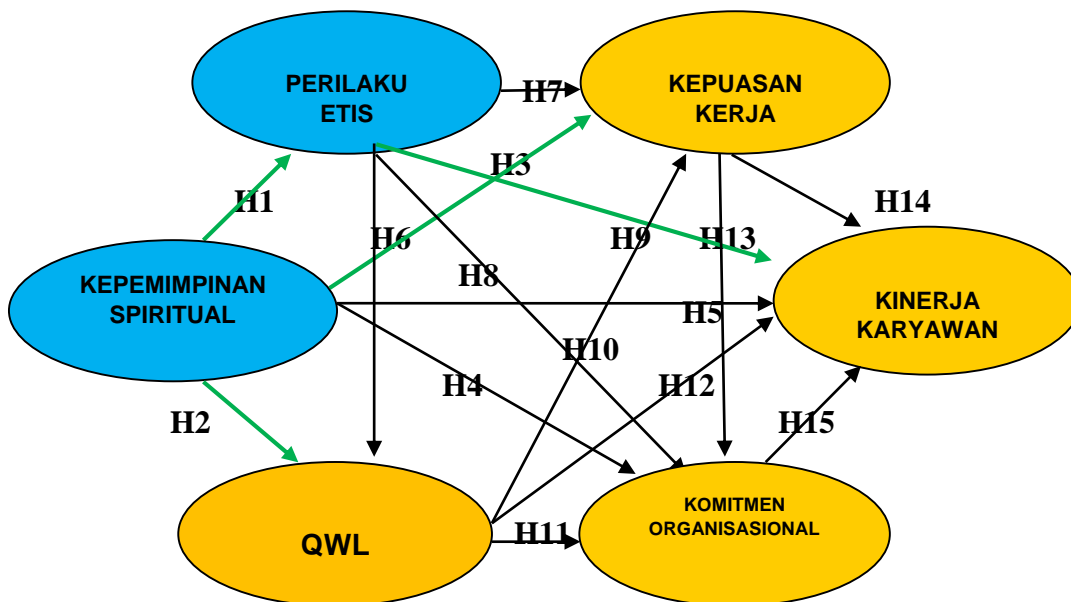
Dari uraian yang terungkap sebelumnya secara singkat dapat dikemukakan hubungan empiris antara konsep yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasional (Usman dan Danish, 2010) Kepemimpinan Spiritual mempunyai hubungan dengan Kinerja Karyawan (Fry *et al.* 2009). Etika memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasional (Koonmee dan Virakul, 2009). Kepuasan

Berdasarkan teori dan kajian empiris dibangunlah model penelitian seperti pada gambar di bawah ini.

kerja memiliki hubungan dengan Komitmen organisasional (Neubert *et al.* (2009); Yiing dan Bin Achmad, (2009); West dan Bocamea, (2008). Komitmen Organisasional 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).

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Gambar 1. Model Kerangka Konseptual Penelitian



Ket: → Hubungan variabel empiris baru yang akan diuji  
→ Hubungan variabel empiris yang sudah pernah diuji

- H1. Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Perilaku Etis;
- H2. Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja
- H3. Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja
- H4. Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional
- H5. Kepemimpinan Spiritual Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H6. Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja
- H7. Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja
- H8. Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional
- H9. Perilaku Etis Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H10. Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja
- H11. Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional
- H12. Kualitas Kehidupan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H13. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional
- H14. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H15. Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

## Metode Penelitian

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. Unit analisis adalah individu, Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (1995).

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 740 orang, dan sampel berjumlah 160 responden yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat presisi 7%. Sedangkan tehnik analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). 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.

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *Goodness of Fit model*, sesuai dengan hasil analisis dengan bantuan Program AMOS Pada intinya untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak semua kriteria menunjukkan model baik, yaitu ada 5 dari 7 kriteria yang memenuhi syarat. Menurut Arbuckle



dan Wothke, dalam Solimun (2009), 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. Selanjutnya dilakukan 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.

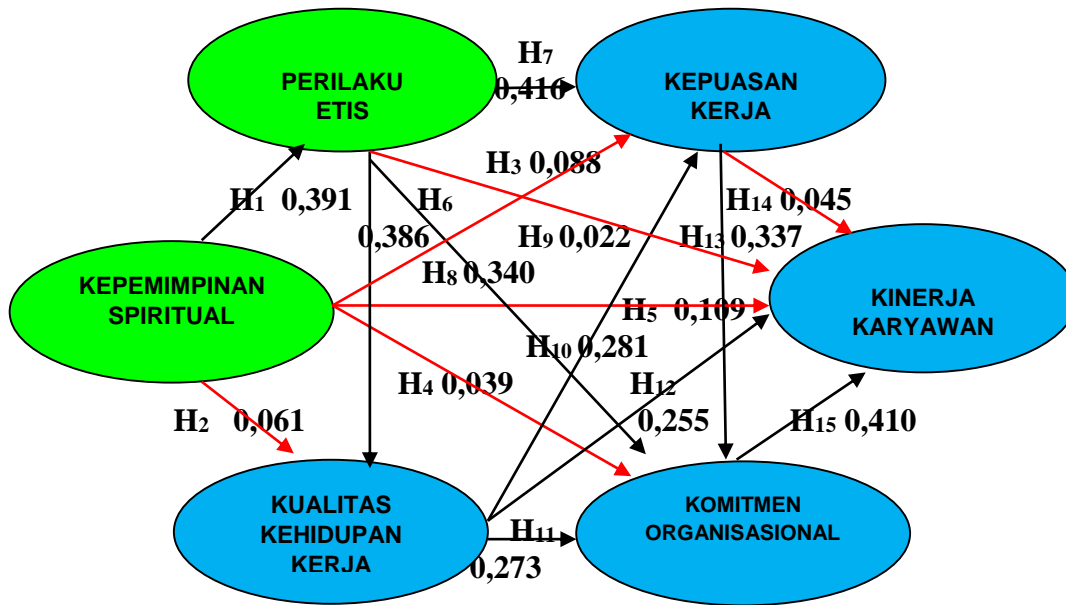
### Hasil dan Pembahasan

Dalam model struktural ini, diuji lima belas hubungan 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. Berikut disajikan model hasil pengujian hubungan antar variabel penelitian:

Tabel 1 Hasil Pengujian *Goodness Of Fit* Model

Kriteria	<i>Cut-of value</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
P	□ 0.05	0.052	Model Baik
Khi Kuadrat/DF	≤ 2.00	1.162	Model Baik
GFI	□ 0.90	0.887	Model Kurang Baik
AGFI	□ 0.90	0.855	Model Kurang Baik
TLI	□ 0.95	0.953	Model Baik
CFI	□ 0.95	0.960	Model Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.032	Model Baik

Gambar 2. Model Struktural Hasil SEM



Keterangan: garis merah menyatakan jalur non signifikan

Dari model di atas menggambarkan sejauh mana hubungan antar variabel yang diuji dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan

kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Sulawesi Utara dilihat dari pengaruh langsung disajikan pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Perilaku Etis (Y1)	0.391	0.004	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	0.061	0.609	Non Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kepuasan Kerja (Y3)	0.088	0.440	Non Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Komitmen Organisasional (Y4)	0,039	0.701	Non Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kinerja Karyawan (Y5)	0.109	0.309	Non Signifikan
Perilaku Etis (Y1)	Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	0.386	0.007	Signifikan
Perilaku Etis (Y1)	Kepuasan Kerja (Y3)	0.416	0.014	Signifikan

Perilaku Etis (Y1)	Komitmen Organisasional (Y4)	0.340	0.019	Signifikan
Perilaku Etis (Y1)	Kinerja Karyawan (Y5)	0.022	0.882	Non Signifikan
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Kepuasan Kerja (Y3)	0.281	0.029	Signifikan
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Komitmen Organisasional (Y4)	0.273	0.016	Signifikan
Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Kinerja Karyawan (Y5)	0.255	0.049	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y3)	Komitmen Organisasional (Y4)	0.337	0.025	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y3)	Kinerja Karyawan (Y5)	0.045	0.767	Non Signifikan
Komitmen Organisasional (Y4)	Kinerja Karyawan (Y5)	0.410	0.045	Signifikan

Berdasarkan atas tabel dan gambar di atas, maka hasil pengujian model struktural diidentifikasi sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
2. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
3. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
4. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
5. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
6. Ada pengaruh yang positif antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
7. Ada pengaruh yang positif antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
8. Ada pengaruh yang positif antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
9. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
10. Ada pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
11. Ada pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap

komitmen organisasional. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.

12. Ada pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
13. Ada pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.
14. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} > 0.05$ .
15. Ada pengaruh yang positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari  $p\text{-value} < 0.05$  dan koefisien yang bertanda positif.

Selain pengujian pengaruh langsung, 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 jika kedua atau lebih pengaruh langsung yang membentuknya adalah kesemuanya signifikan. Berikut disajikan hasil pengaruh tidak langsung khususnya menguji pengaruh langsung yang tidak signifikan:

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada tabel 3 maka hasil pengujian model struktural disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y2) melalui perilaku etis (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.151. Karena pengaruh langsung (kepemimpinan spiritual (X1) ke perilaku etis (Y1) dan perilaku etis (Y1) ke kualitas kehidupan kerja (Y2) keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y2) melalui perilaku etis (Y1).
2. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kepuasan kerja (Y3) melalui perilaku etis (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.163. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual (X1) ke perilaku etis (Y1) dan perilaku etis (Y1) ke kepuasan kerja (Y3) keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kepuasan kerja (Y3) melalui perilaku etis (Y1).

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Terikat	Variabel Terikat	Variabel Antara	Koefisien Jalur	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kualitas Kehidupan Kerja (Y2)	Perilaku Etis (Y1)	$(0.391) \times (0.386) = 0.151$	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kepuasan Kerja (Y3)	Perilaku Etis (Y1)	$(0.391) \times (0.416) = 0.163$	Signifikan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	Komitmen Organisasional (Y4)	Perilaku Etis (Y1)	$(0.391) \times (0.340) = 0.133$	Signifikan

Kepemimpinan Spiritual (X1)	Kinerja Karyawan (Y5)	Perilaku Etis (Y1) Komitmen Organisasional (Y4)	$(0.391) \times (0.340) \times (0.410) = 0.055$	Signifikan
Perilaku Etis (Y1)	Kinerja Karyawan (Y5)	Komitmen Organisasional (Y4)	$(0.340) \times (0.410) = 0.139$	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y3)	Kinerja Karyawan (Y5)	Komitmen Organisasional (Y4)	$(0.337) \times (0.410) = 0.138$	Signifikan

3. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap komitmen organisasional (Y4) melalui perilaku etis (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.133. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual (X1) ke perilaku etis (Y1) dan perilaku etis (Y1) ke komitmen organisasional (Y4) keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap komitmen organisasional (Y4) melalui perilaku etis (Y1).
4. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kinerja karyawan (Y5) melalui perilaku etis (Y1) dan komitmen organisasional (Y4), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.055. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual (X1) ke perilaku etis (Y1), perilaku etis (Y1) ke komitmen organisasional (Y4), dan komitmen organisasional (Y4) terhadap karyawan (Y5) ketiganya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kinerja karyawan (Y5) melalui perilaku etis (Y1) dan komitmen organisasional (Y4).
5. Pengaruh tidak langsung antara perilaku etis (Y1) terhadap kinerja

karyawan (Y5) melalui komitmen organisasional (Y4), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.139. Karena pengaruh langsung perilaku etis (Y1) ke komitmen organisasional (Y4) dan komitmen organisasional (Y4) ke kinerja karyawan (Y5) keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kinerja karyawan (Y5) melalui komitmen organisasional (Y4).

6. Pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja (Y3) terhadap kinerja karyawan (Y5) melalui komitmen organisasional (Y4), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.138. Karena pengaruh langsung kepuasan kerja (Y3) ke komitmen organisasional (Y4) dan komitmen organisasional (Y4) ke kinerja karyawan (Y5) keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kinerja karyawan (Y5) melalui komitmen organisasional (Y4).

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

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

perilaku etis adalah sebesar 0.391 dengan *p-value* sebesar 0.004. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis dapat diterima. Karena koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis bertanda positif, maka hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula perilaku etis.

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) 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 Sulut 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 Duarte (2009) 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 Sulut.

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

Hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0.061 dengan *p-value* sebesar 0.609. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya 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 0.151. Karena pengaruh langsung (kepemimpinan spiritual ke perilaku etis, dan perilaku etis ke kualitas kehidupan kerja keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya 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 perantara yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kualitas kehidupan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara 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 menerapkan kepemimpinan spiritual dengan tiga komponen utamanya seperti visi, cinta kasih altruistik, dan keyakinan atau harapan, pimpinan Bank Sulut 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. Memang salah satu faktor penghambat untuk tersosialisasi dan terinternalisasi nilai-nilai kepemimpinan spiritual adalah masa kepemimpinan direktur utama saat ini masih terlalu singkat yaitu 2 tahun. Juga Bank Sulut belum memiliki budaya organisasi yang kuat, padahal menurut Luthans (2006) pendekatan kualitas kehidupan kerja menunjukkan pentingnya budaya organisasi.

Dalam realitas pengelolaan Bank Sulut, pimpinan relatif sulit menentukan sendiri arah perusahaan karena status kepemilikan yang bersifat kolektif (BUMD) dimana 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 seindependen perusahaan swasta. Misalnya upaya Bank Sulut untuk menjadi Bank Devisi dan *Listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI) terhambat karena kecukupan batas modal minimal belum terpenuhi, padahal 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 di dalamnya belum sepenuhnya memiliki standar yang sama antar kantor di lingkungan Bank Sulut. Misalnya Kantor Cabang Pembantu Suwawa dan Cabang Pembantu Tilamuta di Provinsi Gorontalo, kantor yang ada saat ini relatif belum representatif untuk kenyamanan kerja karyawan maupun untuk nasabah. Seperti yang diungkapkan oleh karyawan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja perlu mendapat perhatian dan pengembangan yang serius serta perlu peningkatan dan pembenahan.

Sebagaimana diuraikan di atas kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui perantaraan 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 individu berada

pada kategori sangat positif. Tetapi 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 etika, tetapi yang lebih utama keteladanan perilaku etis karena pimpinan merupakan *role model* bagi semua karyawan Bank Sulut. Aturan dan kode etik dapat saja menjadi pedoman bagi karyawan untuk tidak melakukan *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 Sulut dengan melalui perilaku etis yang telah diimplementasikan secara nyata oleh pimpinan sebagai *role model* bagi seluruh karyawan.

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

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.088 dengan *p-value* sebesar 0.440. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja” ditolak. Akan tetapi, pengujian hipotesis juga dapat 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 0.163. Karena pengaruh

langsung kepemimpinan spiritual ke perilaku etis, dan perilaku etis ke kepuasan kerja keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja melalui perilaku etis. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan, semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula kepuasan kerja, jika perilaku etis juga semakin baik. Disini memperlihatkan bahwa perilaku etis adalah variabel intervening atau perantara yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan spiritual ke kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap Kepuasan kerja” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara perilaku etis.

Kepedulian pimpinan pada karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja. Kemudian, spiritualitas di tempat kerja akan dapat memberikan kepuasan seutuhnya bagi karyawan dalam bekerja (Secret, 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 Sulut 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, dimana pada saat istirahat pintu kantor baru dibuka setelah tiga puluh menit nasabah menunggu untuk 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, 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-rata sebesar 4,23 yang berarti berada pada kategori sangat positif. Namun demikian, temuan yang diperoleh dari interviu kepada karyawan menyangkut keinginan karyawan yang

berdampak pada kepuasan kerja adalah agar lebih ada tantangan dalam pekerjaan, Lebih berkembang dari saat ini dan meningkatkan aktualisasi diri dengan berbagai pengetahuan dalam semua bidang perbankan. Jawaban ini mengindikasikan karyawan Bank Sulut belum sepenuhnya puas dengan kondisi kerja yang ada pada saat ini.

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, dimana 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. Sebagaimana penelitian McCain, Tsai dan Bellino (2010), perilaku etis menjadi variabel intervening 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, dimana 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 dapat diterima.

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

Hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.039 dengan *p-value* sebesar 0.701. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional” ditolak. Pengujian hipotesis tidak berhenti pada pengaruh langsung, tetapi dapat dilakukan dengan menelusuri menggunakan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung, antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional melalui perilaku etis, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.133. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, dan perilaku etis terhadap komitmen organisasional keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara

kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasional melalui perilaku etis. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif, hal ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula komitmen organisasional, jika perilaku etis juga semakin baik. Disini memperlihatkan bahwa perilaku etis adalah variabel intervening atau perantara yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap Komitmen organisasional” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara perilaku etis.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang membahas hubungan kepemimpinan spiritual, komitmen organisasional dan kinerja karyawan menemukan adanya kendala untuk mendapatkan hasil yang konsisten. Fry *et al.* (2009) menyatakan respon yang diharapkan berada di bawah harapan karena organisasi di mana sampel diambil menerapkan birokrasi dan pengawasan yang ketat bagi anggota, sehingga temuan yang dihasilkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional dan kinerja perlu dikembangkan lagi. Usman dan Danish (2010) 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 dilakukan dengan meneliti karyawan yang tidak termasuk manajer dalam hal ini kepala kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang ada di Bank Sulut. Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jabatan terdapat hanya 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 tidak terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional. Ada beberapa alasan empiris dan teoritis yang dapat menjustifikasi temuan ini seperti: (1) Kepemimpinan spiritual yang dibangun oleh pimpinan Bank Sulut (direktur utama Bank Sulut) belum terinternalisasi dengan baik kepada karyawan karena rentang kendali organisasi terlalu luas. Menurut Daft (2006) Rentang kendali adalah seberapa banyak orang yang bertanggung jawab kepada seorang penyelia. Pendekatan yang ideal menurut pandangan tradisional dari desain organisasi merekomendasikan setiap atasan dapat mengawasi tujuh orang. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan hanya ada 3% (5 orang) penyelia atau 1 penyelia memonitor 31 karyawan; (2) Nilai-nilai kepemimpinan spiritual belum terakomodasi di dalam budaya organisasi karena sampai penelitian ini berakhir Bank Sulut masih merumuskan konsep budaya organisasi melalui konsultan manajemen (Sumber: Devisi SDM). Padahal budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008). Di dalam sistem makna bersama mengandung norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006). Sedangkan 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 Fry

(2003), dan penghargaan intrinsik penting terutama bagi perkembangan komitmen organisasional (Ivancevich, Konomaske dan Matteson, 2007). Dengan demikian ada kesejangan nilai-nilai spiritual pimpinan Bank Sulut dengan karyawannya; (3) Mayoritas usia responden masih muda 47% berada pada kisaran usia 21-30 tahun dan 28% antara 31-40%. Jika mengacu pada nilai-nilai kerja dominan pada angkatan kerja saat ini yang diusulkan Robbins dan Judge (2008) angkatan kerja dengan usia di atas termasuk pada kelompok generasi X (memasuki angkatan kerja tahun 1985–2000) dengan nilai-nilai kerja dominan seperti keseimbangan kerja/kehidupan, berorientasi tim, tidak menyukai peraturan, setia pada hubungan-hubungan dan generasi Nexter (memasuki angkatan kerja tahun 2000 sampai sekarang) dengan nilai-nilai dominan percaya diri, keberhasilan finansial, berorientasi tim, setia pada diri sendiri dan hubungan-hubungan. Ada beberapa nilai kerja yang cenderung termasuk kategori negatif dalam kaitan dengan komitmen organisasional seperti tidak menyukai peraturan, setia pada diri sendiri, dan lebih melihat pada keberhasilan finansial. Sedangkan persepsi pada pekerja yang lebih senior (kelompok Veteran dan Boomer) memiliki sisi positif seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap kualitas (Robbins dan Judge, 2008).

Temuan dalam penelitian ini merekomendasikan bahwa kepemimpinan spiritual dapat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional melalui perilaku etis dapat dipahami karena kepemimpinan spiritual mempunyai hubungan dengan perilaku etis (Eisler dan Montouri, 2003), (Posner dan Schmidt, 1992) dan (Mitroff dan Denton, 1999). Dengan mengadopsi model penelitian yang dikembangkan Neubert *et al.* (2009) dapat diketahui bahwa kepemimpinan etis

mempengaruhi komitmen afektif karyawan melalui iklim etika. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Koonmee dan Virakul (2009) dimana etika institusional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Hal ini berarti pada penelitian ini perilaku etis menjadi prasyarat untuk mencapai komitmen organisasional. Dengan demikian, walaupun kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan secara langsung dengan komitmen organisasional akan tetapi melalui perilaku etis terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasional. Memang untuk mencapai komitmen organisasional yang kuat dan kinerja yang baik, anggota organisasi harus merasa terpanggil dan kokoh kewargaan keorganisasiannya (Fry *et al.*, 2009).

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

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.109 dengan *p-value* sebesar 0.309. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan” ditolak. Akan tetapi, pengujian hipotesis juga dapat ditelusuri menggunakan pengaruh tidak langsung. Dari hasil analisis pengaruh tidak langsung, antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui perilaku etis dan komitmen organisasional, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.055. Karena pengaruh langsung kepemimpinan spiritual ke perilaku etis, perilaku etis ke komitmen organisasional, dan komitmen organisasional ke kinerja karyawan ketiganya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara

kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui perilaku etis dan komitmen organisasional. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan semakin baik kepemimpinan spiritual, akan semakin baik pula kinerja karyawan, jika perilaku etis dan komitmen organisasional juga semakin baik. Disini memperlihatkan bahwa perilaku etis dan komitmen organisasional adalah variabel intervening atau perantara yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan spiritual ke kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara perilaku etis dan komitmen organisasional.

Berdasarkan temuan dalam penelitian diperoleh hasil tidak ada pengaruh langsung antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari (Sass, 2000), (Mitroff dan Denton, 1999), dan (Neck dan Milliman, 1994). Secara empiris juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fry *et al.* (2009). Hal ini dimungkinkan terjadi karena penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Fry *et al.* (2009) yaitu: 1) Karakter organisasi (militer dan bisnis jasa); 2) Sampel (kadet militer dan karyawan); 3) Model hubungan antar variabel (tidak langsung atau *indirect* dan langsung atau *direct*). Khusus untuk karakter organisasi atau karakter perusahaan Moore (2005) menyatakan sangat penting bagi kebajikan etika modern. Dalam penelitian Fry *et al.* (2009), dinyatakan bahwa walaupun terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja tetapi respon yang diharapkan berada di bawah harapan. Di sisi lain 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. Mengadopsi pendapat Wolf (2004) tentang ada tidaknya spiritualitas di tempat kerja dapat diuji dengan memberikan enam pertanyaan yang terkait dengan “apakah kepemilikan spiritual sudah tepat bagi organisasi Anda?”. Pertanyaan nomor 1 s/d 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 dan bagian dari Bank Sulut, dimana unsur manusia perlu diimplementasikan dalam aktifitas kerja sehari-hari, tembok pemisah antar orang di dalam organisasi disingkirkan, perlu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tanggung jawab rumah tangga, layanan kesehatan harus bersifat hubungan relasional, pertumbuhan dan perkembangan karyawan sebagai tujuan utama organisasi. Sedangkan program pelatihan pengembangan kepemimpinan sudah berada pada jalur yang obyektif.

Hanya saja dalam kenyataannya masih ada karyawan yang kurang peduli dengan realitas pekerjaan yang perlu dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Sebagai mana ungkapan dari seorang karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja hampir 20 tahun bahwa banyak karyawan yang kurang peduli. Dalam operasional kerja ada perlakuan khusus terhadap pemegang saham sebagaimana terungkap “bahwa aktifitas operasionalisasi perusahaan berlaku sebagaimana perusahaan pada umumnya, tetapi karena Bank Sulut milik daerah

maka dalam operasional sehari-hari ada beberapa hal yang mengutamakan kepentingan Pemerintah Daerah”. Untuk praktek etika bisnis masih sangat normatif karena diterapkan sesuai dengan pedoman perusahaan, selain itu pada prakteknya berdasarkan penerapan etika bisnis yang berlaku secara umum. Padahal, jika hanya berpatokan pada aturan dan kode etik yang dikeluarkan Bank Indonesia sepertinya tidak mampu menahan tindakan *Fraud* seperti yang menimpa Citibank dan Bank Mega. Dibutuhkan perilaku etis yang bersifat *extraordinary* dari setiap pelaku perbankan untuk mencegah tindakan yang menghancurkan aktifitas bisnis perbankan.

Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dijumpai oleh perilaku etis dan komitmen organisasional. Hubungan antar variabel tersebut didukung secara teoritis dan empiris sebagai mana pendapat berikut ini: (1) Orang-orang yang bekerja di dalam organisasi termasuk pemimpin yang mempertimbangkan spiritual akan lebih beretika (Eisler dan Montouri, 2003), tindakan atasan merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi (Posner dan Schmidt, 1992), spiritualitas mendorong perilaku yang etis (Mitroff dan Denton, 1999); (2) Nilai-nilai etika perusahaan mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional, (Valentine, Godkin dan Lucero, 2002). Perilaku etis anggota organisasi mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional (Bulutlar dan Oz, 2009), dan (Koonmee dan Virakul, 2009); (3) Komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja (Meyer *et al.* 1989), (Robbins dan Judge, 2008). Secara empiris terdapat hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan (Fry *et al.*, 2009), (Yiing dan Bin Ahmad, 2009), (Al-Ahmadi, 2009), (Sopiah (2005), (Steyrer *et al.*, 2008).

Menurut Barrett (1998, 2003) dalam Fry (2003) harus ada keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi karyawan, nilai-nilai organisasi saat ini, dan nilai-nilai yang diinginkan karyawan sangat perlu untuk organisasi berkinerja tinggi. Karena itu iklim etika perusahaan seperti kepedulian, aturan-aturan yang jelas, efisiensi dan independensi akan memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebagai mana hasil penelitian yang dikemukakan oleh Okpara dan Wynn (2008), iklim etika berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Yang perlu diperhatikan adalah konsistensi antara ucapan dan tindakan pimpinan karena menyangkut konsistensi antara kehendak moral dan tindakan nyata.

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

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 0.386 dengan *p-value* sebesar 0.007. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kualitas kehidupan kerja bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Artinya semakin baik perilaku etis, akan semakin baik pula kualitas kehidupan kerja.

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan program QWL 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 Sulut 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. Terkait dengan 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 Perilaku Etis terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.416 dengan *p-value* sebesar 0.014. Karena nilai *p-value* < 0.05 maka mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh

antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kepuasan kerja bertanda positif, menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik perilaku etis, akan semakin baik pula kepuasan kerja.

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 Sulut 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 Perilaku Etis terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.340 dengan *p-value* sebesar 0.019. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap komitmen organisasional bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Dengan demikian, hal ini artinya semakin baik perilaku etis, akan semakin baik pula komitmen organisasional (Y4).

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. Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini memperkuat teori dan hasil penelitian terdahulu tentang adanya 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 ikut terlibat dalam setiap kegiatan intra dan ekstra kantor; 5) Menjaga nama baik perusahaan; 6) Menunjukkan kinerja yang baik dan sesuai dengan prosedur perusahaan.

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

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan koefisien pengaruh antara perilaku etis terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.022 dengan *p-value* sebesar 0.882. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara perilaku etis terhadap Kinerja karyawan” dinyatakan 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 0.139. 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 dengan

melalui komitmen organisasional. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan, semakin baik perilaku etis, akan semakin baik pula kinerja karyawan, hanya jika komitmen organisasional juga semakin baik. Dengan demikian, menunjukkan bahwa komitmen organisasional adalah variabel intervening atau perantara yang menjembatani hubungan antara perilaku etis dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara perilaku etis terhadap Kinerja karyawan” dapat diterima tetapi melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis SEM di atas maka hipotesis yang menyatakan perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dinyatakan ditolak. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini belum sejalan dengan pendapat dari Griffin dan Ebert (2006) dan Luthans (2006) yang berpendapat perilaku etis berdampak terhadap kinerja karyawan. Dari temuan di lapangan terdapat indikasi bahwa secara formal karyawan Bank Sulut cukup memahami hakekat dari etika dalam aktifitas bisnis, terutama aturan formal yang didasarkan atas standar operasional prosedur (SOP). Sebagaimana pendapat mayoritas responden yang menyatakan bahwa penerapan etika bisnis di Bank Sulut sesuai dengan pedoman perusahaan, selain itu pada prakteknya berdasarkan penerapan etika bisnis yang berlaku secara umum atau normatif. Selain itu ada yang berpendapat 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. Menurut Trevino, Weaver dan Reynolds (2006) perbedaan-perbedaan yang dimiliki individu berdampak pada perilaku etis. Duarte (2009) mengilustrasikan temuannya melalui tiga pandangan individu yang cenderung negatif tentang etika: 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.

Temuan dalam 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). Disini, 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 kegundahan ketika ada sebuah godaan, atau tekanan pemilik saham, untuk menempatkan kinerja ekonomis dan produktifitas 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; tahap kedua konvensional, orang mulai belajar memenuhi ekspektasi perilaku yang baik, dan gaya kepemimpinan yang digunakan adalah hubungan antar pribadi dan kerja sama; tahap tiga pascakonvensional 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 beberapa pendapat di atas tidaklah mengejutkan temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang diajukan bahwa ada pengaruh perilaku etis dengan kinerja karyawan. Secara individual responden mengakui perilaku etis penting bagi kinerja karyawan sebagai individu, tetapi secara organisatoris karyawan tersandera dengan tujuan organisasi seperti misalnya mencapai target-target kinerja keuangan yang seringkali bebas nilai. Bahkan ada karyawan yang berpendapat pemimpin sering kurang tepat dan jelas menyampaikan nilai-nilai etika karena sering hanya berupa himbuan saja. Cara pengambilan keputusan etis di Bank Sulut masih ada kebimbangan karena dibatasi oleh struktur organisasi. terbagi atas pelaksana, pemimpin seksi, pemimpin kelompok, pemimpin divisi, direksi dan komisaris.

Dibutuhkan komitmen organisasional untuk membangun atmosfer 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 dibawah pengawasan *supervisor* yang obyektif sehingga akan terbangun perilaku etis dan pada akhirnya berdampak pada kinerja yang positif. Sebaliknya jika tidak ada iklim etika didalam organisasi akan melahirkan perilaku tidak etis sehingga menghasilkan kinerja yang negatif. Luthans (2006) mentakan pada akhirnya kelangsungan hidup perusahaan dalam praktiknya tergantung pada integritas dan kepercayaan.

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

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, bahwa koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.281 dengan *p-value* sebesar 0.029. Karena nilai *p-value* <0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Artinya semakin baik kualitas

kehidupan kerja, akan semakin baik 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 dengan 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 Sulut 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 tehnologi 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 Sulut bahkan dengan bank lain sudah tersedia di setiap kantor. Fasilitas ATM (anjungan tunai mandiri) sebanyak 40 buah (berdasarkan *Annual Report* 2009) yang tersebar di Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, Jakarta, Surabaya dan Malang, serta jaringan ATM bersama di seluruh Indonesia. Di samping 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 Sulut sudah baik, sebagaimana ungkapan dari karyawan bahwa kantor di mana mereka bekerja memiliki lingkungan yang nyaman, aman, tenang, menyenangkan dan teratur sehingga berperan besar dalam menentukan kondisi kerja.

Dalam hal kesempatan bagi karyawan mengembangkan diri, Bank Sulut 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 Sulut diberikan kesempatan dengan mengikuti aturan yang berlaku seperti mengikuti jenjang atau persetujuan melalui tingkat manajemen yg 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 atau 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 Sulut adalah anugerah dan berkah yang harus disyukuri. Prestise sebagai pegawai bank dengan penghasilan yang lebih dari

cukup merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan. Status Bank Sulut 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 Sulut membuktikan diri sebagai bank yang mampu bersaing dengan bank lain serta menjamin kesejahteraan semua karyawan merupakan sumber kepuasan bagi mereka.

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

Hasil analisis pengaruh langsung, menunjukkan koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.273 dengan *p-value* sebesar 0.016. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja, akan semakin baik 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 Sulut 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 Sulut adalah bank yang maju dimana 10 tahun berturut-turut berpredikat sangat bagus (Kurniasih, 2011). Bahkan ada karyawan yang berpendapat memiliki *prestise* sebagai pegawai Bank Sulut dengan memiliki penghasilan yg lebih dari cukup, dan juga lingkungan kerja yang baik. Ungkapan karyawan ini memberikan justifikasi bahwa kualitas kehidupan kerja di Bank Sulut memberikan pengaruh bagi terwujudnya komitmen organisasional.

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

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.255 dengan *p-value* sebesar 0.049. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Artinya 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 QWL 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 dengan wawancara, secara nyata terlihat karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan Bank Sulut. Beberapa responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini terlambat mengisi kuesioner dan diwawancarai karena sedang mengikuti pelatihan di kantor pusat, sedangkan beberapa kepala kantor cabang dan kantor cabang pembantu mengikuti pelatihan di Jakarta, termasuk beberapa kontak person yang telah ditunjuk atasan untuk mendampingi peneliti juga sedang mengikuti pelatihan. 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. Sedangkan 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 Sulut 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 Sulut sudah memadai dan mendukung kinerja karyawan”.

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

Dari hasil analisis pengaruh langsung, diperoleh koefisien pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0.337 dengan *p-value* 0.025. Karena nilai *p-value* < 0.05 hal ini mengindikasikan hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional” dapat diterima. Karena koefisien pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional bertanda positif, mengindikasikan adanya pengaruh yang positif. Dengan demikian memberikan makna bahwa semakin baik kepuasan kerja, akan semakin baik pula komitmen organisasional.

Menurut Locke dan Latham (1990) hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sudah cukup lama diketahui. Shore, Thornton dan Newton (1989) manajemen patut memperhatikan kepuasan kerja, walaupun komitmen organisasional merupakan faktor prediktor yang lebih baik bagi manajemen dalam menilai karyawan. 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 and Bin Ahmad (2009), Arocas dan Camps (2008), West and Bocarnea (2008), Al-Ahmadi (2009), Sopiah (2005), Gunlu *et al.* (2010).

Secara nyata kepuasan kerja karyawan Bank Sulut 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. Dengan demikian, dalam bekerja karyawan melakukan dengan penuh rasa tanggung jawab dan memiliki komitmen dalam 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 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.045 dengan *p-value* sebesar 0.767. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” ditolak. Namun demikian, hipotesis dapat diuji juga dengan melalui pengaruh tidak langsung. Hasil analisis pengaruh tidak langsung, antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.138. Karena pengaruh langsung (kepuasan kerja ke komitmen organisasional, dan komitmen organisasional ke kinerja karyawan keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Karena koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan, semakin baik kepuasan kerja, akan

semakin baik pula kinerja karyawan, jika komitmen organisasional juga semakin baik. Disini memperlihatkan bahwa komitmen organisasional adalah variabel intervening atau perantara yang menjembatani hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” dapat diterima melalui pengaruh tidak langsung dengan perantara komitmen organisasional.

Dari hasil analisis SEM dan uraian di atas ternyata temuan dalam penelitian ini mengindikasikan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak 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 and Bin Ahmad (2009), Whitman, Van Rooy and Viswesvaran (2010). Memang penelitian menyangkut kepuasan kerja dengan kinerja karyawan masih banyak diperdebatkan karena kepuasan kerja terkait dengan perilaku karyawan yang spesifik (Zeffane, Ibrahim Al Mehairi, 2008). Dan secara faktual melalui pertanyaan terbuka menyangkut penyebab responden puas bekerja di Bank Sulut 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 yg cukup. Namun, tercetus juga jawaban yang mengandung ketidak-puasan seperti penetapan seseorang untuk jabatan tertentu yang mengandung subyektifitas karena berdasarkan kedekatan dengan direksi dan pemegang saham sehingga

karir karyawan lain stagnan. 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 and Crockett (1955) dalam Zeffane, Ibrahim dan Al Mehairi (2008) hal seperti ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak nyata atau jelas.

Hasil analisis di atas, juga menyatakan pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan jika dimoderasi oleh komitmen organisasional. Secara empiris model hubungan tersebut selaras dan identik dengan hasil penelitian Yiing dan Bin Ahmad (2009) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi melalui variabel lain yaitu budaya organisasi. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) melihat perbedaan individu seperti keterlibatan pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi dua pekerja dapat saja berbeda tingkat kepuasannya untuk tingkat kinerja yang sama.

Pendapat di atas memberikan penguatan pada model hubungan yang ada pada penelitian ini yaitu pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara signifikan dapat terwujud jika melalui komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan pernyataan responden sebagai bentuk komitmen organisasional mereka bahwa untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi (kinerja), karyawan harus mengutamakan kepentingan dan kepuasan nasabah dengan memberikan layanan terbaik, berlaku disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang terbaik.

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

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.337 dengan *p-value* sebesar 0.025. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Mengingat koefisien pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bertanda positif yang mengindikasikan adanya pengaruh positif. Hal ini bermakna bahwa semakin baik komitmen organisasional, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang diajukan dalam penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Meyer *et al.* 1989) dimana, komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja. Begitu juga dengan pendapat Robbins dan Judge, (2008) bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara empiris hasil penelitian ini memperkaya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2009), Yiing and 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 Sulut 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.

## **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah berhasil mendapatkan temuan yang bisa bermanfaat secara teoritis maupun praktis dibidang kajian manajemen sumber daya manusia maupun perilaku organisasi untuk kajian dan penelitian di masa yang akan datang. Namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini seperti: (1) Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan PT Bank Sulut yang berada pada wilayah operasional Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo dengan jumlah sampel 160 responden. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat di perluas dengan karyawan PT Bank Sulut yang ada di Jakarta, Surabaya dan Malang. Di samping itu dapat juga dilakukan pada lembaga perbankan milik Pemerintah Daerah lainnya dan Bank BUMN atau Swasta, bahkan dapat dikembangkan untuk institusi-institusi bisnis lainnya; (2) Untuk mendapatkan data yang komprehensif terkait dengan beberapa variabel dalam penelitian ini seperti kepemimpinan spiritual, perilaku etis dan kinerja karyawan perlu melibatkan nasabah sebagai sampel agar supaya dapat memberikan gambaran secara internal dan eksternal menyangkut variabel-variabel yang diteliti; (3) Pengambilan data dalam penelitian ini lebih mengutamakan kuesioner karena sifat penelitian dengan pendekatan kualitatif. Oleh sebab itu, data yang diperoleh relatif sulit dikontrol oleh peneliti terutama dalam hal kejujuran dan

kesungguhan responden mengungkapkan kebenaran faktual terkait dengan variabel yang diteliti; (4) Mengingat penelitian ini bersifat persepsional dan dipotret dalam kurun waktu tertentu saja 3 bulan (Juni s/d Agustus 2011), memungkinkan interpretasi dan analisis data tidak dapat mewakili secara komprehenif keadaan obyek penelitian dalam kurun waktu yang panjang dan berkelanjutan. Masa yang akan datang manajemen PT Bank Sulut dapat saja berubah dengan model kepemimpinan yang berbeda; (5) Dalam penelitian ini tidak meneliti budaya organisasi (Luthans 2006) dan iklim etika (Wimbush dan Shepard, 1994), (Robbins dan Judge, 2008) sebagai variabel yang relatif sejalan dengan kepemimpinan spiritual dan perilaku etis.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dapatlah disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1) Dari 15 (lima belas) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terdapat 9 (sembilan) hipotesis yang berpengaruh secara signifikan dan ada 6 (enam) hipotesis yang berpengaruh tidak signifikan; (2) Variabel-variabel yang berpengaruh secara signifikan adalah Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Etis; Perilaku Etis berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (QWL), Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional; Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional; dan Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sulut; (3) Variabel-variabel yang tidak memiliki pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan

Spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (QWL), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan; Perilaku Etis berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan; dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Kepemimpinan Spiritual relatif berpengaruh tidak signifikan terhadap beberapa variabel karena secara faktual usia kerja kepemimpinan (direksi) Bank Sulut saat ini relatif masih pendek (belum tiga tahun) sehingga internalisasi nilai-nilai kepemimpinan spiritual belum efektif sampai pada seluruh karyawan. Untuk variabel Perilaku Etis memang dalam tataran praksis sering terjadi dilema etis bagi individu yang diperhadapkan dengan kasus-kasus etika di lapangan. Secara individu sebagaimana terungkap pada statistik deskriptif karyawan Bank Sulut *concern* dengan perilaku etis dengan jawaban sangat puas dan puas rata-rata 86%. Dengan demikian konsistensi antara pernyataan sikap dan implementasi kepemimpinan spiritual dan perilaku etis belum sejalan; (4) Perilaku etis dan komitmen organisasional merupakan variabel yang mempunyai peran penting sebagai perantara antara beberapa variabel yang tidak berpengaruh secara langsung. Variabel perilaku etis menjadi perantara bagi kepemimpinan spiritual dengan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasional merupakan variabel perantara dari variabel perilaku etis, kepuasan kerja dengan kinerja karyawan; (5) Untuk mencegah tindakan *fraud* dan pembobolan bank oleh karyawan sendiri sangat perlu manajemen Bank Sulut untuk memotivasi karyawan untuk mengimplementasikan perilaku etis secara konsisten dalam aktifitas kerja sehari-hari.



## DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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*. Malang: Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya.
- 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.
- 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.
- Bolman, L.G. and Deal, T.E. (2001). *Leading with Soul*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Original work published 1995.
- 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.
- 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.
- Brown, M, E. and Trevino, L, K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. Vol.17, pp.595-616.
- Carroll, M. (2007). *The Mindful Leader: Ten Principles for Bringing Out the Best in Ourselves and Others*. Trumpeter, New York, NY.
- 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.
- 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.
- Daft, R. L. (2007). *Management, Sixth Edition*, Cengage Learning Asia Pte Ltd. Diana Angelica (penerjemah) *Manajemen*, Buku 1, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Daniels, J. D. Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. (2007). *Internasional Business: Environments and Operations*. Singapore: Eleventh Edition, Prentice Hall.

- Davies, A. 2006. *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success*. Burlington USA: Gower Publishing Company.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gluck, F. W. (1981). *Vision and Leadership in Corporate Strategy*. The Mc Kensey Quarterly, Winter 1981, pp 13-27.
- Grojean, M. W., Resick, C.J., Dickson, M.W., and Smith, D.B. (2004). Leaders, Value, and Organizational Climate: Examizing Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, pp. 223 -241.
- Griffin, R. W. and Ebert, R. J. (2006). *Business*. Singapore: Eighth Edition, Prentice Hall.
- Guest, R. H. (1980). Quality of Work Life: Prospects for the 80s. *Vital Speeches of the Day*, Vol. 46, No.10, pp.310-313.
- 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.
- 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.
- 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 Matherly, L. (2006). *Workplace Spirituality, Spiritual Leadership and Performance Excellence*. Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology, San Francisco: Sage.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol.14, pp.693-727.

- 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.
- <http://www.banksulut.co.id> Jeffry Wurangian: Changes Image of Bank Sulut. 31 Desember 2010 15:28.
- 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, 2009.
- Ivancevich, J. M. Konopaske, R. dan Matteson, M. T. (2007). *Organizational Behavior and Management*. Seventh Edition, McGraw-Hill. Gina Gania (penerjemah). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid I, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- 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. 271-82.
- 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.
- Kurniasih, A. (2011). Satu Dekade Performanya Stabil. Infobank. Juni, Vol.XXXIII, No. 387, hal. 50-51.
- Laudon, K. C and Laudon, J. P. (2007). *Management Information System: Management the Digital Firm*. Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New York: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 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, Yogyakarta: Penerbit Andi, Yogyakarta.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*. 1989, Vol.74, No.1, pp. 152-156.
- Mitroff, I. and Denton, E. (1999). “A Study of Spirituality in The Workplace”, *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4, pp. 83-92.
- Munroe, M. (2008). *The Spirit Of Leadership: Mengembangkan Sikap Yang Mempengaruhi Tindakan Manusia*. Terj. Budijanto, Jakarta: Immanuel.
- 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.
- 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.
- 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.
- Pruzan, P. and Mikkelsen, K.P. (2007). *Leading with Wisdom: Spiritual-based Leadership in Business*. Greenleaf, Sheffield.
- 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, Stephen, P. (2003). *Organizational Behavior*. International Edition Tenth Edition. Singapore: Prentice Hall Pearson Education International.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Secret, 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.
- 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.
- Shaw, W, H. (2005). *Business Ethics*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- 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.
- 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.
- Singarimbun, M. dan Efendi, S. (Ed). (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- 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.
- 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.

- Sopiah. (2005). *Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bank Umum Pemerintah di Wilayah Jawa Timur. Desertasi*, Malang: Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- West, G.R. Bud and Bocarnea, M. (2008). Servant Leadership and Organizational Outcomes: Relationships in United States and Filipino Higher Educational Settings. *Servant Leadership Research Roundtable* – May.
- 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.
- Wibisono, D. 2003. *Riset Bisnis: Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- 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.
- 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.

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 in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, Vol.30, No.3, pp.237-250.

# PENGARUH ADOPSI IFRS, PEMBERIAN INFORMASI NILAI WAJAR, DAN PENGUNGKAPAN JASA PENILAI TERHADAP ASIMETRI INFORMASI PADA EMITEN DI INDONESIA

Felisia Novita Sari<sup>1)</sup>, Dedhy Sulistiawan<sup>2)</sup>, Aurelia Carina Sutanto<sup>3)</sup>

*University of Surabaya, Surabaya*

<sup>2)</sup>e-mail: dedhy@ubaya.ac.id

## **ABSTRACT**

*This study evaluates the impact of IFRS adoption, fair value information of property, plant, and equipment (PPE), and disclosure of appraiser service into firm's information asymmetry. Information asymmetry is the primary reason for the existence of accounting. Accounting could be a mechanism to enable communication of useful information from insiders to outsiders. IFRS adoption and better disclosure are important factors that avoid exploitation by informed bodies, and protect uninformed investors. Using Indonesian data, this study analyzes two year before and after 2011, an implementation year. This research gives evidence that IFRS adoption is able to decrease information asymmetry. Disclosure of appraiser service is also able to decrease information asymmetry. However, fair value information of PPE is not an important determinant of information asymmetry. Other results present that share prices, share turnover, and firm size can affect the information asymmetry. By knowing the factors affecting the information asymmetry, information asymmetry problem could be minimized. This study concludes that IFRS implementation and disclosure of appraiser service affect information asymmetry.*

**Keywords:** *Information Asymmetry, IFRS, Fair Value, Appraisal, Disclosure, Voluntary Disclosure*

## **PENDAHULUAN**

Asimetri informasi merupakan topik yang penting, karena setiap perusahaan pasti mengalami masalah asimetri informasi (Flannery, Kwan, dan Nimalendran, 2004). Pihak berinformasi memiliki informasi yang lebih superior dibandingkan pihak lainnya. Untuk meminimasi asimetri informasi, maka pengungkapan penuh mengenai informasi privat perusahaan sangat diperlukan (Healy dan Palepu, 2001). Peningkatan pengungkapan informasi menurunkan asimetri informasi antara perusahaan dan pasar, sehingga mampu menurunkan biaya modal perusahaan (Diamond dan Verrecchia, 1991).

Saat ini Indonesia telah resmi mengadopsi *International Financial Reporting Standards* (IFRS). IFRS telah diadopsi oleh Standar Akuntansi

Keuangan (SAK). Manfaat utama yang diharapkan adalah relevansi informasi akuntansi. Studi ini juga meyakini bahwa implementasi IFRS akan menurunkan asimetri informasi.

Penilai eksternal mampu menghasilkan nilai wajar yang lebih andal dibandingkan dengan penilai internal (Dietrich, Harris dan Muller, 2000). Studi ini juga mendukung ide tersebut. Perusahaan mengungkapkan siapa penilai yang terlibat untuk menunjukkan intensi perusahaan dalam menunjukkan keandalan pengukuran nilai wajar yang diberikan. Hal tersebut didasarkan oleh pemikiran bahwa intensi untuk memberikan informasi yang lebih dianggap mampu menurunkan asimetri informasi (Diamond dan Verrecchia, 1991; Leuz dan Verrecchia, 2000). Artinya, studi ini memprediksikan bahwa pengungkapan



jasa penilai akan mempengaruhi asimetri informasi.

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan studi berbasis akuntansi berbasis pasar dengan konteks implementasi IFRS. Dukungan bukti yang menyatakan bahwa IFRS mampu menghasilkan kualitas informasi yang lebih baik sangat diperlukan, terutama dalam hal penyajian nilai wajar.

Untuk membahas isu mengenai implementasi IFRS dan aplikasi penentuan nilai wajarnya, studi ini mengorganisasi artikel ini sebagai berikut. Bagian kedua membahas review literatur dan pengembangan hipotesis. Bagian kedua mendiskusikan sampel dan metodologi. Bagian keempat menyajikan hasil dan pembahasannya. Kesimpulan disajikan di bagian akhir artikel ini.

## REVIEW LITERATUR

Teori keagenan digunakan sebagai landasan teori utama dalam studi ini. Adanya konflik kepentingan antara penyusun laporan keuangan dan pengguna informasi akan memunculkan masalah keagenan, yaitu asimetri informasi.

Asimetri informasi adalah suatu keadaan dalam transaksi bisnis dimana ada pihak yang memiliki informasi lebih superior dibandingkan pihak lainnya. *Bid-ask Spread* merupakan proksi yang sering digunakan dalam beberapa penelitian untuk mengukur asimetri informasi yang terjadi (Liao *et al.*, 2013). Studi ini juga meyakinkannya. Asimetri informasi yang tinggi menyebabkan investor berinformasi mengeksploitasi informasi yang ia ketahui sehingga cenderung untuk merugikan investor yang kurang berinformasi. Akibatnya, asimetri informasi meningkatkan *bid-ask spread*.

## Dampak Adopsi IFRS

Saat ini SAK Indonesia telah resmi mengadopsi IFRS. Aturan itu diterapkan untuk penyusunan laporan keuangan

entitas yang dimulai pada atau setelah tanggal 1 Januari 2012. Adopsi IFRS di Indonesia dilakukan secara bertahap sejak 2007. Beberapa manfaat yang diharapkan dalam penerapan IFRS adalah keterbandingan, peningkatan transparansi, pengurangan biaya modal, peningkatan investasi global, serta pengurangan beban penyusunan laporan keuangan (IAI, 2009; Zamzami, 2011). Studi Leuz dan Verrecchia (2000) menunjukkan bukti bahwa perusahaan Jerman yang mengadopsi standar internasional mengalami penurunan asimetri informasi. Dengan mengadopsi standar akuntansi internasional, maka perusahaan secara simultan akan meningkatkan level pengungkapannya. Studi ini memprediksi bahwa adopsi IFRS akan menurunkan asimetri informasi. Adapun hipotesisnya adalah sebagai berikut.

**H1 : Adopsi IFRS menurunkan asimetri informasi pada perusahaan.**

## Dampak Pemberian Informasi Nilai Wajar

Praktek akuntansi berbasis IFRS sangat erat kaitannya dengan penyajian nilai wajar (IAI, 2012). Penyajian nilai wajar ini dianggap akan memberikan informasi yang relevan bagi investor luar atau pengguna informasi lainnya. Beaver dan Venkatachalam (2003) menunjukkan bahwa manajer (pengelola perusahaan) sering menggunakan informasi nilai wajar untuk mengkomunikasikan keadaan sebenarnya. Pendapat tersebut meyakinkan bahwa pemberian informasi nilai wajar merupakan salah satu metode untuk memberikan informasi mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya, sehingga dapat memperkecil asimetri informasi.

Pendapat Beaver dan Venkatachalam (2003) tersebut konsisten dengan studi Muller, Riedl, dan Sellhorn

(2011) yang mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan asimetri informasi antara perusahaan yang memberikan informasi nilai wajar dan perusahaan yang tidak memberikan informasi nilai wajar. Studi ini juga meyakini bahwa pemberian informasi nilai wajar akan menurunkan asimetri informasi. Adapun hipotesisnya disajikan sebagai berikut.

**H2 : Pemberian informasi nilai wajar aktif tetap menurunkan asimetri informasi pada perusahaan.**

**Dampak Pengungkapan Jasa Penilai**

Muller dan Riedl (2002) menunjukkan bukti bahwa perusahaan yang menggunakan jasa penilai eksternal cenderung memiliki asimetri informasi yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan jasa penilai internal. Penelitian tersebut menduga bahwa perbedaan asimetri informasi terjadi karena adanya perbedaan keandalan nilai wajar akibat perbedaan penggunaan jasa penilai.

Selaras dengan Muller dan Riedl (2002), penilai eksternal mampu menghasilkan nilai wajar yang lebih andal dibandingkan dengan penilai internal (Dietrich, Harris dan Muller, 2000). Studi ini meyakini bahwa informasi mengenai penilai akan menurunkan asimetri informasi. Jika studi sebelumnya berfokus pada penggolongan jasa penilai internal

dan eksternal, studi ini menggunakan penggolongan berdasarkan keberadaan pengungkapan jasa penilai.

Ketika perusahaan mengungkapkan jasa penilai yang terlibat maka hal tersebut menunjukkan intensi perusahaan untuk menunjukkan keandalan pengukuran nilai wajar yang diberikan. Hal tersebut didasarkan oleh konsep bahwa intensi untuk memberikan informasi yang lebih dianggap mampu menurunkan asimetri informasi (Diamond dan Verrecchia, 1991; Leuz dan Verrecchia, 2000). Sebaliknya, perusahaan yang tidak mengungkapkan jasa penilai maka reliabilitasnya akan berkurang karena investor luar tidak mengetahui reputasi jasa penilai suatu perusahaan.

Adapun hipotesis mengenai pengungkapan jasa penilai dan asimetri informasi disajikan sebagai berikut.

**H3 : Pengungkapan mengenai penggunaan jasa penilai menurunkan asimetri informasi pada perusahaan.**

**METODA RISET**

Studi ini menggunakan emiten di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada periode 2009, 2010, 2012, dan 2013. Tahun 2011 adalah tahun pemisah antara periode sebelum dan setelah SAK resmi mengadopsi IFRS. Proses seleksi sampel berdasarkan kriteria tertentu adalah sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Proses Seleksi Sampel Penelitian**

Keterangan	2009	2010	2012	2013	Total
Badan usaha yang <i>listing</i> di BEI	408	429	473	494	1.804
Badan usaha sektor keuangan	(71)	(71)	(75)	(81)	(298)
Badan usaha yang pelaporannya tidak menggunakan mata uang rupiah	(21)	(20)	(61)	(80)	(182)
Badan usaha yang pelaporannya tidak berakhir pada periode 31 Desember	(1)	(2)	(3)	(2)	(8)
Badan usaha yang menderita rugi	(57)	(49)	(49)	(54)	(209)
Badan usaha dengan nilai PPE <10%	(49)	(65)	(65)	(67)	(246)

Badan usaha dengan data keuangan tidak lengkap	(78)	(54)	(63)	(26)	(221)
Jumlah badan usaha yang memenuhi kriteria	131	168	157	184	640
Badan usaha yang menjadi <i>outlier</i>	(10)	(14)	(12)	(14)	(50)
<b>Jumlah badan usaha yang diteliti</b>	<b>121</b>	<b>154</b>	<b>145</b>	<b>170</b>	<b>590</b>

Variabel penelitian dibagi menjadi 3 jenis, yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel kontrol. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah asimetri informasi, yang diprosikan oleh *SPREAD*. Variabel *SPREAD* didapatkan dari log nilai rata – rata *Bid - Ask Spread* harian, selama bulan april. Sesuai dengan beberapa penelitian (Muller, Riedl, Sellhorn, 2011; Liao *et al.*, 2013), *Bid - Ask Spread* (BAS) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$BAS = \frac{Ask - Bid}{\frac{(Ask + Bid)}{2}} \quad (1)$$

Terdapat tiga variabel independen dalam penelitian ini, yaitu IFRS, FV\_PPE, dan *APPRAISAL*. Ketiga variabel tersebut merupakan *dummy variable*. Variabel IFRS bernilai 1 untuk periode sesudah adopsi IFRS (2012 dan 2013), dan 0 untuk periode sebelum adopsi IFRS (2010 dan 2009). Penelitian ini tidak menggunakan laporan keuangan periode 2011, karena periode ini merupakan periode transisi terakhir sebelum perusahaan *listing* di BEI resmi mengadopsi IFRS per 1 Januari 2012 secara serentak. Pengecualian ini dilakukan untuk mengurangi bias klasifikasi periode sebelum dan sesudah IFRS. Variabel FV\_PPE bernilai 1 jika perusahaan memberikan informasi mengenai berapa *fair value* dari PPE (baik melalui pengakuan di neraca / melalui pengungkapan di Catatan Atas Laporan Keuangan), dan 0 jika perusahaan tidak memberikan informasi mengenai berapa nilai wajar PPE yang dimiliki. Variabel *APPRAISAL* bernilai 1 jika perusahaan menunjukan siapa penilai yang terlibat

dalam menentukan nilai wajar PPE, dan 0 untuk sebaliknya. Penilai yang terlibat bisa merupakan penilai independen (eksternal), ataupun penilai dari manajemen sendiri (internal).

Variabel kontrol dalam penelitian dibagi menjadi 4, yaitu *BIG4*, *PRICE*, *TURNOVER*, dan *SIZE*. Variabel *BIG4* bernilai 1 jika perusahaan menggunakan jasa auditor *big 4*, dan 0 untuk sebaliknya. Variabel *PRICE* didapatkan dari nilai log rata – rata *closing price* harian perusahaan selama bulan april. Variabel *TURNOVER* merupakan proksi dari likuiditas saham dan didapatkan dari nilai log rata – rata perputaran saham harian perusahaan diukur selama bulan april. Perputaran saham harian / turnover (T) sendiri didapatkan melalui formula sebagai berikut.

$$T = \frac{Vol}{OS} \quad (2)$$

Notasi Vol dan OS merepresentasikan volume perdagangan saham harian dan saham yang beredar. Variabel *SIZE* didapatkan dari nilai log dari total aset perusahaan per tanggal 31 Desember. Penggunaan model log pada persamaan (untuk variabel dependen dan kontrol) mengacu pada penelitian Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011) agar mengakomodasi hubungan *multiplicative* yang dianjurkan oleh riset teoritis mengenai determinan *bid ask spread*. Nilai variabel *SPREAD*, *TURNOVER*, dan *PRICE* diukur secara rata-rata selama bulan april agar dapat menyesuaikan dengan respon pasar setelah penerbitan laporan keuangan. Tiga puluh satu maret merupakan tanggal terakhir perusahaan harus memublikasikan laporan keuangan tahunan mereka, sehingga

pengukuran variabel selama bulan april merupakan jendela pengukuran yang cukup dan tepat untuk melihat reaksi pasar (Muller dan Riedl, 2002; Muller, Riedl, dan Sellhorn, 2011).

Berdasarkan variabel yang ada, terbentuklah model regresi linier berganda yang mengacu pada penelitian Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011) seperti berikut:

$$SPREAD = \alpha + \beta_1 IFRS + \beta_2 FV\_PPE + \beta_3 APPRAISAL + \beta_4 BIG4 + \beta_5 PRICE + \beta_6 TURNOVER + \beta_7 SIZE + \varepsilon$$

Keterangan :

- $\alpha$  : Koefisien konstanta
- $\beta$  : Koefisien regresi
- SPREAD : Selisih antara *bid price* dan *ask price*
- IFRS : Periode adopsi IFRS
- FV\_PPE : Pemberian informasi nilai wajar PPE perusahaan
- APPRAISAL : Pengungkapan penggunaan jasa *appraisal* perusahaan
- BIG4 : Auditor yang digunakan perusahaan
- PRICE : *Closing Price* saham harian perusahaan
- TURNOVER : Perputaran saham harian perusahaan
- SIZE : Ukuran perusahaan
- $e$  : *Error*

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pertama yang disajikan adalah statistik deskriptif dari 590 perusahaan

yang terpilih menjadi sampel penelitian. Informasinya disajikan di Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LOGSPREAD	590	-2,747727	,301030	-1,78529047	,500950745
LOGPRICE	590	,501675	5,441381	2,94299106	,697229712
LOGTO	590	-7,927569	-1,100342	-3,37982465	1,049240761
LOGSIZE	590	9,522776	14,330401	12,31514624	,689849200

Pada tabel di atas terdapat empat variabel berskala rasio, yaitu *SPREAD*, *PRICE*, *TURNOVER*, dan *SIZE*. Sedangkan untuk variabel berskala

nominal, yaitu variabel *IFRS*, *FV\_PPE*, *APPRAISAL*, *BIG4*, statistik deskriptif mengenai frekuensi nilainya ditunjukkan pada tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3**  
**Tabel Frekuensi (%) Variabel Dummy**

Variabel Dummy	Ya (1)	Tidak (0)
IFRS	53,4	46,6
FV_PPE	33,6	66,4
APPRAISAL	20,7	79,3
BIG4	43,6	56,4

Dari 590 sampel perusahaan yang diteliti, terdapat 315 perusahaan (53,4%) pada

kondisi setelah adopsi IFRS (tahun 2012 dan 2013), serta 275 perusahaan (46,6%)

pada kondisi sebelum adopsi IFRS (tahun 2009 dan 2010). Selain itu, terdapat 198 perusahaan (33,6%) yang memberikan informasi nilai wajar PPE yang dimiliki, sementara sisanya terdapat 392 perusahaan (66,4%) yang tidak memberikan informasi nilai wajar PPE yang dimiliki. Dari 198 perusahaan yang memberikan informasi nilai wajar PPE, hanya terdapat 20 perusahaan yang menggunakan metode penilaian revaluasi (nilai wajar diakui pada neraca), sementara sisanya menggunakan metode *cost* dalam menilai PPE sehingga hanya memberikan informasi nilai wajar melalui pengungkapan di CALK. Kemudian,

terdapat 122 perusahaan (20,7%) yang memberikan pengungkapan mengenai siapa penilai yang terlibat dalam menentukan nilai wajar PPE perusahaan, sedangkan sisanya yaitu 468 perusahaan (79,3%) tidak mengungkapkan siapa penilai yang terlibat dalam menentukan nilai wajar PPE yang perusahaan miliki. Dan yang terakhir, terdapat 43,6% (257 perusahaan) yang menggunakan jasa audit BIG4. Sementara 56,4% (333 perusahaan) lainnya menggunakan jasa audit selain BIG4.

Selanjutnya, hipotesis diuji dengan analisis regresi linier berganda. Tampilan hasilnya disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Linier Berganda**

Variabel	Nilai t	Sig. (1 sisi)	Kesimpulan
(Constant)	1,118	0,132	-
IFRS	-5,683	0,000***	Terima
FV_PPE	1,430	0,077*	Tolak
APPRAISAL	-3,247	0,000***	Terima
BIG4	-0,724	0,24	Tolak
PRICE	-3,909	0,000***	Terima
TURNOVER	-22,853	0,000***	Terima
SIZE	-8,981	0,000***	Terima

Keterangan : \*, \*\*, dan \*\*\* artinya signifikan pada level 10%, 5% dan 1%.

Setelah dilakukan uji regresi linier berganda, maka persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{SPREAD} = & 0,323 - 0,162 \text{ IFRS} + 0,055 \\
 & \text{FV\_PPE} - 0,139 \text{ APPRAISAL} - 0,023 \\
 & \text{BIG4} - 0,091 \text{ PRICE} - 0,296 \\
 & \text{TURNOVER} - 0,222 \text{ SIZE} + \varepsilon
 \end{aligned}$$

Tanda (-) di depan nilai koefisien *IFRS*, *APPRAISAL*, *BIG4*, *PRICE*, *TUNROVER*, *SIZE* menunjukkan bahwa ada hubungan tidak searah antara ke-6 variabel independen tersebut dengan *SPREAD*. Hal tersebut berarti ketika *IFRS*, *APPRAISAL*, *BIG4*, *PRICE*, *TUNROVER*, *SIZE* mengalami peningkatan, maka

variabel *SPREAD* akan mengalami penurunan. Tanda (+) di depan nilai koefisien *FV\_PPE* menunjukkan bahwa ada hubungan searah antara variabel independen tersebut dengan variabel *SPREAD*. Hal tersebut berarti ketika terjadi peningkatan pada *FV\_PPE*, maka *SPREAD* juga akan meningkat.

Suatu variabel independen dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen apabila memiliki nilai *Sig.(1-tailed)* kurang dari 0,05. Dari tabel 4, terlihat bahwa terdapat 2 variabel utama dan 3 variabel kontrol yang memiliki nilai nilai *Sig.* kurang dari 0,05. Dua variabel utama yang memiliki pengaruh signifikan

terhadap variabel dependen adalah IFRS dan *APPRAISAL*. Tiga variabel kontrol yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen adalah *PRICE*, *TURNOVER*, dan *SIZE*. Sisanya, terdapat 2 variabel yang secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen asimetri informasi. Kedua variabel tersebut adalah variabel *FV\_PPE* dan *BIG4*. Analisis tersebut disimpulkan berdasarkan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Namun, jika dilihat berdasarkan tingkat signifikansi 0,1 ( $\alpha = 10\%$ ), maka variabel *FV\_PPE* dapat dikatakan memiliki pengaruh (*moderately significant*) pada variabel *SPREAD* yang merupakan proksi dari asimetri informasi.

Hasil *adjusted R square* untuk model regresi linier yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 0,601. Hasil tersebut menunjukkan kemampuan variabel independen (*IFRS*, *FV\_PPE*, *APPRAISAL*, *BIG4*, *PRICE*, *TUNROVER*, *SIZE*) dalam menjelaskan perubahan variabel dependen (*SPREAD*) dalam model regresi ini adalah sebesar 60,1%. Sebesar 39,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Penelitian ini ingin mencari tahu pengaruh adopsi IFRS, pemberian informasi nilai wajar PPE, serta pengungkapan penggunaan jasa penilai terhadap asimetri informasi. Tujuan tersebut tertuang dalam H1, H2, dan H3 secara berurutan. Hasil dari regresi linier menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan negatif antara variabel independen IFRS dan variabel dependen *SPREAD* yang merupakan proksi dari asimetri informasi. Hasil tersebut mendukung hipotesis bahwa adopsi IFRS secara signifikan mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan (H1 diterima). Selanjutnya ditemukan pula bahwa variabel *APPRAISAL* signifikan negatif mempengaruhi variabel *SPREAD*. Hasil ini juga mendukung hipotesis bahwa pengungkapan penggunaan jasa *appraisal*

secara signifikan mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan (H3 diterima). Namun, hasil uji regresi linier menunjukkan bahwa variabel *FV\_PPE* tidak signifikan positif mempengaruhi variabel *SPREAD*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengungkapan nilai wajar tidak signifikan positif mempengaruhi asimetri informasi pada level 5%, namun signifikan positif mempengaruhi asimetri informasi pada level 10%. Hasil ini berbeda dengan hipotesis yang mengatakan bahwa pemberian informasi nilai wajar dapat menurunkan asimetri informasi.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa 3 dari 4 variabel kontrol signifikan negatif mempengaruhi asimetri informasi. Ketiga variabel tersebut adalah *PRICE*, *TURNOVER*, dan *SIZE*. Arah yang ditemukanpun sesuai dengan prediksi, bahwa ketiga variabel tersebut berbanding terbalik dengan variabel *SPREAD*. Semakin tinggi / besar nilai *PRICE*, *TURNOVER*, dan *SIZE*, maka semakin rendah *SPREAD* atau asimetri informasi yang terjadi. Variabel kontrol yang tidak signifikan mempengaruhi *SPREAD* adalah *BIG4*. Hal tersebut berarti bahwa penggunaan jasa auditor big4 tidak mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan. Hasil ini sesuai dengan hasil yang ditemukan oleh Muller dan Riedl (2002) bahwa *big4* tidak menurunkan asimetri informasi, karena fungsi dari auditor sendiri lebih sebagai pengawas yang lebih bertugas sebagai pemberi penegasan atas hasil yang dilakukan oleh para ahli, bukan sebagai penghasil informasi itu sendiri.

Beberapa hasil penelitian ini memang cenderung berbeda dari jurnal acuan utama yaitu Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011). Kemungkinan penyebab perbedaan hasil yang terjadi adalah sebagai berikut.

1. Adanya perbedaan lingkup penelitian. Fokus utama penelitian Muller, Riedl,

dan Sellhorn (2011) adalah meneliti dampak adopsi IFRS, khususnya IAS 40 mengenai kewajiban pemberian informasi nilai wajar untuk akun *investment property* pada perusahaan properti. Penelitian tersebut berfokus untuk melihat apakah kewajiban memberikan nilai wajar dapat menurunkan asimetri informasi. Hasilnya menunjukkan bahwa peraturan tersebut (adopsi IAS 40) tidak mampu menurunkan dan mengeliminasi asimetri informasi secara keseluruhan pada badan usaha properti. Namun untuk *mandatory firm*, terdapat penurunan asimetri informasi yang signifikan dibandingkan dengan *voluntary firm*. Namun setelah adopsi IFRS pun, *mandatory firm* tetap memiliki asimetri informasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan *voluntary firm*. Hal tersebut diduga terjadi karena terdapat perbedaan kualitas nilai wajar yang dihasilkan antara kedua perusahaan tersebut. Sedangkan pada penelitian ini, fokus utama adalah melihat efek adopsi IFRS secara keseluruhan untuk seluruh sektor industri.

2. Karena ada perbedaan fokus penelitian, maka industri serta fokus akun yang diteliti pun berbeda. Penelitian Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011) yang berfokus melihat dampak IAS 40 otomatis hanya berfokus pada badan usaha yang memiliki akun *investment property*, dimana akun tersebut secara umum dimiliki oleh perusahaan sektor properti. Studi ini menunjukkan bahwa adopsi IFRS di Indonesia mampu menurunkan asimetri informasi untuk keseluruhan badan usaha.
3. Adanya perbedaan negara pada sampel penelitian. Penelitian Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011) menggunakan sampel badan usaha di

Eropa dan UK yang cenderung memiliki *capital market* yang besar dan berkembang, berbeda dengan kondisi yang terjadi di Indonesia. Menurut Fox *et al.* (2013) bisa terdapat perbedaan pengalaman dalam mengaplikasikan IFRS pada setiap negara. Setiap negara memiliki perspektif *stakeholder* yang unik, sehingga dapat membuat standar tertentu susah untuk dimengerti ataupun disesuaikan dibandingkan dengan negara yang lain. Pendapat ini bisa dikatakan mendukung kondisi yang terjadi pada penelitian ini, dimana terdapat perbedaan karakteristik *capital market* dan *stakeholder* antara Indonesia dan Eropa / UK, sehingga perbedaan hasil penelitian mungkin saja terjadi.

Namun, ada beberapa penelitian yang hasilnya sependapat dengan hasil penelitian ini. Penelitian Houque, Easton, dan Van Zijl (2014) menemukan bahwa adopsi IFRS memberikan efek positif pada kualitas informasi untuk negara – negara dengan perlindungan investor yang lemah. Negara dengan perlindungan investor yang lemah, mengalami peningkatan kualitas informasi yang semakin baik setelah adopsi IFRS. Cornell dan Sirri (1992) dalam Fox *et al.* (2013) juga berpendapat bahwa peningkatan pengungkapan IFRS cenderung menurunkan asimetri informasi antar pemegang saham, sehingga meningkatkan likuiditas saham perusahaan, penurunan *bid-ask spread*, dan peningkatan volume perdagangan saham perusahaan.

Selain itu Armstrong, *et al* (2010) juga menemukan bahwa IFRS bermanfaat positif khususnya untuk perusahaan yang memiliki asimetri informasi yang tinggi. Untuk badan usaha di Indonesia, dari total 590 perusahaan sampel, terdapat 250 perusahaan (42,37%) yang memiliki nilai *SPREAD* diatas rata-rata (rata-rata

SPREAD perusahaan sampel dapat dilihat pada tabel 2). Walaupun hanya 42,37% perusahaan yang memiliki *SPREAD* diatas rata-rata, hal tersebut tidak berarti bahwa 57,63% perusahaan yang lainnya memiliki asimetri informasi yang rendah. Karena bisa saja keseluruhan sampel memiliki asimetri informasi yang memang cenderung tinggi.

Selanjutnya, ternyata pengungkapan mengenai penggunaan jasa penilai yang digunakan mampu menurunkan asimetri informasi. Sebagai informasi, pengungkapan mengenai siapa penilai yang terlibat dalam menentukan nilai wajar bersifat wajib untuk perusahaan yang memilih metode revaluasi. Sedangkan untuk perusahaan yang menggunakan metode biaya, pengungkapan tersebut bersifat sukarela. Dari 590 sampel perusahaan, hanya 20 perusahaan yang menggunakan metode revaluasi. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengungkapan mengenai siapa penilai yang terlibat menunjukkan intensi dan komitmen perusahaan untuk memberikan informasi yang lebih kepada publik. Intensi dan komitmen untuk memberikan pengungkapan yang lebih banyak itulah yang diduga menjadi penyebab turunnya asimetri informasi. Hal tersebut sesuai dengan argumen Diamond dan Verrecchia (1991) bahwa *voluntary disclosure* dan pengungkapan yang lebih banyak mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan. Pemberian informasi secara sukarela (*voluntary disclosure*) menunjukkan intensi perusahaan untuk memberikan informasi lebih banyak ke publik, melebihi pengungkapan yang diwajibkan (*mandatory*). Intensi itulah yang dianggap mampu menurunkan asimetri informasi (Leuz dan Verrecchia, 2000).

Setiap pengambil putusan cenderung untuk meyakini informasi yang terjamin kredibilitasnya. Hal inilah yang

juga menjadi penyebab pengungkapan mengenai penggunaan jasa penilai mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan. Hal ini didasarkan oleh hasil penelitian Muller dan Riedl (2002) yang menemukan bahwa keandalan nilai wajar akibat perbedaan penggunaan jasa *appraisal* mampu mempengaruhi asimetri informasi. Dengan memberi tahu siapa penilai yang terlibat, maka publik menangkap sinyal bahwa perusahaan berusaha menunjukkan keandalan pengukuran nilai wajarnya.

Mengenai penolakan hipotesis ke-2, terdapat beberapa alasan yang menyebabkan pemberian informasi nilai wajar tidak signifikan dalam mempengaruhi asimetri informasi. Beberapa alasannya adalah sebagai berikut:

1. Muller dan Riedl (2002) mengatakan bahwa asimetri informasi akan lebih besar jika aset yang diestimasi nilai wajarnya terdapat unsur diskresi manajemen yang lebih besar. Pendapat ini dapat digunakan untuk mendukung hasil penelitian ini. Dimana penelitian ini menjadikan PPE sebagai objek penelitian. Pengukuran nilai wajar PPE cenderung subjektif (Kieso, Weygandt, dan Warfield, 2011), dan seringkali menjadi subjek diskresi manajemen. Karena cenderung menjadi subjek diskresi manajemen inilah, maka nilai wajar PPE yang diungkapkan tidak mampu mengurangi asimetri informasi, malah bisa jadi semakin meningkatkan asimetri informasi seperti yang dikemukakan oleh Muller dan Riedl (2002). Penentuan nilai wajar yang cenderung subjektif seringkali disalahgunakan oleh manajer, sehingga mampu mengurangi keandalan pengukuran nilai wajar yang dihasilkan (Fargher dan Zhang, 2014). Hal ini konsisten dengan



- gagasan bahwa keandalan pengukuran nilai wajar mampu mempengaruhi asimetri informasi.
2. Penelitian ini terbatas mengenai kualitas pengungkapan nilai wajar yang diberikan perusahaan. Menurut Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011) bisa saja asimetri informasi tidak berkurang karena adanya pengungkapan nilai wajar yang *low-quality*.
  3. Muller dan Riedl (2002) mengatakan bahwa sebelumnya masih tidak jelas apakah perbedaan keandalan nilai wajar berpengaruh pada asimetri informasi, karena investor bisa mendapatkan informasi lain di luar laporan keuangan (seperti *index* penilaian properti), dan hal-hal seperti itu bisa saja mengatasi masalah perbedaan keandalan tersebut. Sebagai tambahan, perbedaan keandalan nilai wajar mungkin tidak mempengaruhi asimetri informasi jika pihak-pihak yang lebih tahu tidak menggunakan kesempatan tersebut untuk mengambil keuntungan atas pihak yang tidak tahu (bisa karena tidak sadar atau tidak bisa). Beyer *et al.* (2010) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa ada ketidakpastian respon investor terhadap suatu informasi yang diungkapkan perusahaan. Masing-masing investor bisa menginterpretasikan suatu informasi dengan kesimpulan yang berbeda-beda bahkan berkebalikan satu sama lain. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya perbedaan persepsi ataupun perbedaan pengalaman antar investor. Sebagai ilustrasinya, investor yang tidak berpengalaman bisa saja tidak bereaksi atas suatu informasi penting yang diberikan oleh perusahaan, sebaliknya *investor* yang berpengalaman dapat memproses informasi tersebut dengan sempurna.
  4. Berdasarkan Muller, Riedl, dan Sellhorn (2011), terdapat perbedaan kualitas nilai wajar pada perusahaan *mandatory* dan *voluntary*. Berdasarkan hasil analisis peneliti, terdapat beberapa perusahaan yang menyampaikan nilai wajar PPE-nya karena memiliki tujuan tertentu, yang berarti perusahaan tidak secara sukarela memberikan informasi tersebut. Beberapa alasan perusahaan memberikan nilai wajar berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan adalah (1) Perusahaan sedang melakukan kuasi reorganisasi, perusahaan yang melakukan kuasi reorganisasi pasti menilai kembali nilai wajar aset dan liabilitas yang dimiliki; (2) Menilai PPE berdasarkan nilai wajar karena perintah dari pemerintah; (3) Perusahaan sedang berada dalam kontrak utang yang mengharuskan perusahaan menilai aset – asetnya.

Kemungkinan untuk melihat efek pemberian informasi nilai wajar terhadap asimetri informasi juga dilakukan. Pemisahan analisis regresi untuk perusahaan berskala besar dan berskala kecil telah dilakukan. Hasilnya menunjukkan bahwa baik pada perusahaan besar maupun pada perusahaan kecil sama – sama menunjukkan bahwa pemberian informasi nilai wajar PPE tidak mampu menurunkan asimetri informasi yang terjadi.

Selanjutnya, uji interaksi antara variabel IFRS dan FV\_PPE juga dilakukan. Hasilnya menunjukkan arah sebaliknya. Hal tersebut berarti bahwa pengungkapan nilai wajar pada periode IFRS dapat menurunkan asimetri informasi walau tidak signifikan. Hasil ini semakin menguatkan dugaan bahwa tidak berhasilnya nilai wajar dalam menurunkan asimetri informasi lebih disebabkan adanya unsur diskresi manajemen dalam

menilai *fair value*. Menurut Dietrich, Harris, dan Muller (2000), penggunaan nilai wajar seringkali menjadi subjek diskresi manajemen, namun pada periode setelah *Financial Reporting Standard 3* (FRS 3) kecenderungan diskresi manajemen atas nilai wajar cenderung turun mungkin dikarenakan adanya peraturan *disclosure* yang semakin meningkat. Menurut hasil penelitian ini, adopsi IFRS signifikan menurunkan asimetri informasi. Seperti yang disajikan sebelumnya, IFRS sangat berkaitan erat dengan nilai wajar. Namun ternyata, informasi / pengungkapan nilai wajar tidak mampu menurunkan asimetri informasi. Hal ini menjelaskan bahwa bukan *fair value* lah yang menyebabkan IFRS mampu menurunkan asimetri informasi. Banyak hal lain diluar *fair value accounting* yang mampu menurunkan asimetri informasi. Karena perlu diingat bahwa IFRS mencakup banyak hal dan bukan hanya mengenai *fair value accounting* saja. Selain itu terbukti bahwa intensi manajemen dalam meningkatkan *disclosure* mampu menurunkan asimetri informasi. Kemudian dari hasil penelitian ini ditemukan pula bahwa publik menyukai informasi yang andal. Ketika publik menilai bahwa suatu informasi tidak andal, maka mereka tidak akan menganggap informasi tersebut sebagai sesuatu yang relevan. Dengan kata lain, suatu informasi menjadi tidak relevan jika informasi tersebut tidak andal (Fargher dan Zhang, 2014).

#### **KESIMPULAN DAN PELUANG RISET BERIKUTNYA**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa implementasi IFRS dan pengungkapan jasa penilai berpengaruh negatif terhadap informasi asimetri. Hal ini berarti bahwa adopsi IFRS mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan. Selain itu, pengungkapan mengenai penggunaan jasa

penilai ternyata juga mampu menurunkan asimetri informasi perusahaan.

Peneliti memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki dalam penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain : (1) Sampel penelitian hanya 4 tahun (2 tahun sebelum adopsi IFRS, dan 2 tahun sesudah adopsi IFRS). Hasil penelitian ini bisa saja berbeda pada jangka panjang, terutama jika negara atau perusahaan meningkatkan implementasi dan penyelenggaraan standar akuntansi yang ada. (2) tidak ada percobaan perbedaan asimetri informasi antara perusahaan yang menggunakan metode revaluasi dan mengakui nilai wajar di neraca (*recognize*) dengan perusahaan yang menggunakan metode biaya sehingga hanya memberikan nilai wajar melalui pengungkapan (*disclose*) di CALK (Catatan Atas Laporan Keuangan). Hal tersebut didasarkan pada Muller, Riedl, Sellhorn (2011), bahwa perbedaan asimetri informasi tidak terjadi antara perusahaan yang mengakui nilai wajar di neraca dan yang hanya mengungkapkan di CALK. Selain itu, tidak memungkinkan untuk membandingkan asimetri informasi antara kedua macam perusahaan tersebut, karena dari 590 perusahaan yang menjadi objek penelitian, hanya 20 perusahaan saja yang menggunakan metode revaluasi. Jumlah tersebut dianggap terlalu sedikit untuk dapat merepresentasikan dan menyimpulkan fenomena yang terjadi. (3) Karena adanya keterbatasan data, peneliti tidak dapat melihat perbedaan asimetri informasi antara perusahaan yang menggunakan jasa penilai eksternal dan internal. (4) Penelitian ini terbatas mengenai keandalan nilai wajar dan kualitas pengungkapan nilai wajar yang diberikan perusahaan. (5) Peneliti melakukan analisis secara keseluruhan, tanpa memisahkan masing – masing sektor. Ada kemungkinan bahwa terdapat hasil yang berbeda – beda untuk masing-masing sektor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Christopher, M. E. Barth, A. D. Jagolinzer, E. J. Riedl. (2008). *Market Reaction to the Adoption of IFRS in Europe*.
- Beaver, W., M. Venkatachalam. (2003). *Differential Pricing of Components of Bank Loan Fair Values*.
- Beyer, Anne, D. A. Cohen, T. Z. Lys, B. R. Walther. (2010). *The Financial Reporting Environment : Review of The Recent Literature. Journal of Accounting and Economics 50 (2010) 296 – 343*
- Dewan Standar Akuntansi Keuangan – Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).(2012). Standar Akuntansi Keuangan per 1 Juni 2012. Jakarta : Ikatan Akuntan Indonesia
- Diamond, Douglas W., R. E. Verrecchia. (1991). *Disclosure, Liquidity, and the Cost of Capital. The Journal of Finance : Vol. 46, No.4, pp. 1325 - 1359*
- Dietrich, J.R., M. S. Harris, dan K. A. Muller III.(2000). “*The reliability of investment property fair value estimates*”, *Journal of Accounting and Economics (JAE)*, Vol. 30 No. 2, pp. 125-58.
- Fargher, Neil, J. Z. Zhang. (2014). *Changes in The Measurement of Fair Value : Implications for Accounting Earnings. Accounting Forum 38 (2014) 184 - 199*
- Flannery, M. J., S. H. Kwan, M. Nimalendran. (2004). *Market Evidence on The Opaqueness of Banking Firms' Asset. Journal of Finance Economics 71 (2004)*
- Fox, Alison and G. Hannah, C. Helliard, M. Veneziani . (2013). *The Costs and Benefits of IFRS Implementation in the UK and Italy. Journal of Applied Accounting Research (JAAR)*, Vol. 14 No. 1, 2013, pp. 86 - 101
- Healy, Paul M., Krishna G. Palepu. (2001). *Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and The Capital Markets : A Review of The Empirical Disclosure Literature. Journal of Accounting and Economics 31, 405 – 440.*
- Houge, Muhammad N., S. Easton, T. Van Zijl. (2014). *Does Mandatory IFRS Adoption Improve Information Quality in Low Investor Protection Countries?. Journal of International Accounting, Auditing, and Taxation 23 (2014) 87 - 97*
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2009). *Majalah Akuntan Indonesia Edisi 14/tahun III/Februari 2009 , Berjudul FAIR VALUE, Shifting Paradigm : Historical Cost to Fair Value*
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2009). *Majalah Akuntan Indonesia Edisi 16/tahun III/April 2009 , Berjudul : Selamat Datang 2009*

- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2009). Majalah Akuntan Indonesia Edisi 19/tahun III/Agustus 2009 , Berjudul : Globalisasi Profesi Akuntansi Sudah Dimulai.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2009). Majalah Akuntan Indonesia Edisi 20/tahun III/Oktober 2009
- Kieso, Donald E., Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield. (2011). *Intermediate Accounting IFRS Edition, Volume 1*. USA : John Wiley & Sons Inc.
- Leuz, Christian, R. E. Verrecchia. (2000). *The Economic Consequences of Increased Disclosure. Journal of Accounting Research Vol 38 Supplement 2000.*
- Liao, Lin, H. Kang, R. D. Morris, Q. Tang. (2013). *Information Asymmetry of Fair Value Accounting during the Financial Crisis. Journal of Contemporary Accounting & Economics*
- Muller III, K.A. and Riedl, E.J. (2002). *External Monitoring of Property Appraisal Estimates and Information Asymmetry. Journal of Accounting Research (JAR)*, Vol. 40 No. 3, pp. 865-81.
- Muller III, K. A., E. J. Riedl, T. Sellhorn. (2011). *Mandatory Fair Value Accounting and Information Asymmetry : Evidence from the European Real Estate Industry.*
- Zamzami, Faiz. (2011). Perkembangan Konvergensi *International Financial Reporting Standards (IFRS)* di Indonesia. <http://www.sai.ugm.ac.id/site/images/pdf/ifrs.pdf>

# BANK DIVERSIFICATION EFFECTS ON BANK PERFORMANCE AND RISK PROFILE OF BANK IN INDONESIA

Anthony Lukmawijaya<sup>1)</sup>, Kim Sung Suk<sup>2)</sup>

*Universitas Pelita Harapan, Tangerang*

<sup>2)</sup>e-mail: [sungsuk.kim@uph.edu](mailto:sungsuk.kim@uph.edu)

## **ABSTRACT**

*We investigate the relationship of Indonesian bank diversification towards its long term performance and risk profile with the Indonesian bank data from 2009 to 2013. Non-interest income to total operating income of bank measures bank diversification level. Bank value is measured by the adjusted Tobin's Q and risk profile is broken down into total risk, idiosyncratic risk, and systematic risk. The result shows that bank noninterest income diversification has positive influence on its franchise value. There is, however, no strong evidence that diversification can lower a bank's risk profile.*

**Keywords:** *Bank Noninterest Income Diversification, Bank Performance, Risk profile of Bank.*

## **I. Introduction**

Banking industry around the world has experienced massive deregulation throughout the years. Baele (2007) pointed that in the United States, the 1999 Gramm-Leach-Bliley Act has permitted banks to pursue broader diversification in financial holding companies. European banking industry on the other hand has allowed banking firms to engage into non-traditional activities through its 1989 Second Banking Coordination Directive. Sawada (2013) pointed out that the Japanese banks experienced rapid deregulation since the 1990s. The Financial System Reform Law which was issued by the Japanese government in 1993, has allowed banks, trust banks and securities companies to partially enter each other's sectors through subsidiaries. The Indonesian government also has started deregulating banking industries since June 1983. Indonesian banking Industry serves as the pillar of engine for growth in the country with a population of over 240 million people. With the trend of deregulations many banks in Indonesia simultaneously have diversified their

business from the traditional banking activity to non-traditional activities such as securities and insurance issuance. In other words, Indonesian banks also are increasingly trying to diversify their source of income from non-traditional banking activities such as securities underwriting, insurance, and trading. Previous researches, such as those mentioned above have shown mixed results regarding diversification effects on revenues (Elsas et al, 2010; Baele et al., 2007; Berger et al., 2010; Sawada, 2013). There is yet a clear answer to the question of whether diversification effort can benefit banking companies in terms of long term performance perspective (Berger et al., 2010; Elsas et al., 2010) and risk profile (Sitroh 2004, Sitroh and Rumble, 2006; Pennathur et al., 2012). The empirical evidence also documented on banking diversification to date is primarily based on the US market and other developed countries, with much less insight and discussion on the banking industry in emerging or transitional economies (Berger et al, 2010).

Then, it is interesting, to know the benefit of diversification for banking firms in Indonesia. Then, the main question is whether there is an actual benefit for banking firms to conduct these diversification activities. More specifically this research aims to understand the effect of Indonesian listed banks' diversification effort into non-interest income based activities towards a bank's value (stock based performance) and risk level (idiosyncratic, market, and total risk) using the stock market data. Further, the research also analyze which non-interest income operations that have the most influence towards the bank's value and risk level by dividing non-interest income into three categories, namely fee income, trading income, and other non-interest income.

## II. Literature Review and Hypothesis Development

### 2.1 Bank Noninterest Income Diversification and Bank Performance

A large body of literature mentioned costs and benefits of diversification non-banking industry<sup>1</sup>. However, the empirical literature on the merits of bank diversification has largely focused on diversifying effects into non-traditional financial services (Elsas et al., 2010).

Proponents of diversification of bank focus the fact that that diversified banks can benefit from leveraging managerial skills and abilities across products and geographic regions (Iskandar-Datta and McLaughlin, 2007). On the other hand, Drucker and Puri (2010) focus on gaining economies of scope through spreading fixed costs over products and regions.

---

<sup>1</sup> For example, summary from V. Maksimovic and G. Phillips (2007) in *Handbook of Corporate Finance*, Vol 1. give comprehensive literature reviews that include theories and empirical evidences regarding diversification effects to the firm value.

However, we just focus on the effects of non-interest income diversification effects on the bank performance.

Stiroh and Rumble (2006) also investigate the effect of diversification on the risk-adjusted profitability of US financial holding companies for the period 1997–2002. They find revenue diversification is associated with higher risk-adjusted profits, but these gains are typically offset by the costs of increased exposure to volatile non-interest activities. Baele et al., (2007) conducted a research on the benefit of bank diversification using data from 17 European countries with a sample period from 1989 to 2004. Baele et al (2007) investigates whether functionally diversified banks have a comparative advantage in terms of long-term performance (using Tobin's Q ratio as a proxy) and risk profile compared to their competitors. They show that diversification increases a bank's franchise value and is able to decrease its idiosyncratic volatility. Elsas et al., (2010) also presents strong evidence that diversification does not reduce shareholder value but rather improves bank profitability and thereby, indirectly, value using 380 listed banks for the years 1996–2008 from 8 developed countries.

Leaven and Levine (2007), however, find different evidence. Using cross country banks from 43 countries, they find that the market values of financial conglomerates that engage in multiple activities are lower than if those financial conglomerates were broken into financial intermediaries that specialize in the individual activities. They conclude that financial conglomerates that engage in multiple activities increase the agency problem and destroy value.

Berger et al., (2010) focus on the effects of focus versus diversification on bank performance using data on Chinese banks during the 1996–2006. They use a new

measure of diversification, economics of diversification. They find evidences diseconomies of diversification in the loan, deposit, asset, and geographic dimensions. Regarding the negative effects of diversification, Elsas et al., (2010) mention that banks have been investing into diverse business areas early on to acquire the skills needed to make efficient production decisions and to reap profits when a particular business area eventually turns out to flourish.

**H1: Noninterest income diversification efforts conducted by banking firms in Indonesia have a positive influence on the bank performance.**

## **2.2 Bank Noninterest Income Diversification and Risk Profile of a Bank**

Stiroh (2004) mentions the increase in non-interest income in US commercial banks can reduce the volatility of bank profits. Stiroh (2004) mention two possible reasons. First, noninterest income may be less correlated with overall business conditions than traditional interest income. Secondly, expanded product lines and cross selling opportunities associated with growing noninterest income may give traditional diversification benefits for a bank's revenue portfolio. Pennathur et al.,(2012) also note that as non-interest income increases, banks may shift away from traditional intermediation, then resulting in decreases in interest income and simultaneous declines in credit and interest rate risk.

Pennathur et al., (2012) find mixed evidences. Using Indian's data, they show that fee-based income significantly reduces risk, as measured by profitability variables, for public sector banks. On the

other hand, for the private sector banks, both domestic and foreign, the pursuit of fee-based income increases risk, as measured by the volatility of ROA.

However, Stiroh (2004) assert that at the aggregate level volatility of bank revenue growth has declined in the 1990s, but this reflects not because of reduced volatility from diversification benefits but from net interest income growth. Furthermore, he finds the lines between non-interest income and interest income's correlation are growing over time. Stiroh and Rumble (2006) also note that worsening of the risk return trade-off for US banks. They state that the earnings gain from diversification caused by growth in non-interest income is outweighed by the volatility increases. Pennathur et al., (2012) also mention that literature from developed nations indicates that volatility increases as banks seek new noninterest sources.

**H2: Bank Noninterest Income diversifications and risk profile of Indonesian banks in Indonesia has positive association.**

## **III. Data and Research Methodology**

### **3.1 Research Data**

The data being used in this research consist of daily stock return and quarterly financial reports of bank companies listed in the Indonesian Stock Exchange from the period of 2009 to 2013 obtained from IDX and Yahoo! Finance website. Bank firms which data are not available in between the sample period are being excluded. The reason being is because the research relies on stock market data as a proxy of performance and risk measurement; any missing data during the sample period will distort the research result. There are in total 231 observations with 11 banks.

### 3.2 Revenue Diversification Model

We employ a panel data model for analyzing the relationship between a bank's diversification effort towards its franchise value.

$$TQ_{it} = \beta_{1i} + \beta_2 DIV_{it} + \gamma_i X_{it} + \epsilon_{it} \quad (3.1)$$

where

$TQ_{it}$  : Bank franchise value (Tobin's Q)

$DIV_{it}$  : Revenue diversification measurement (Non-interest revenue share or Revenue diversity)

$X_{it}$  : Other control variables (equity-to-asset ratio (capital structure), cost-to-income ratio, non-performing loan ratio (bad loan ratio), loan growth rate, log of total assets (bank size), and Return on Asset (ROA))

### 3.3 Risk Profile Model

$$RP_{it} = \delta_{1i} + \delta_2 DIV_{it} + \pi_i X_{it} + \epsilon_{it} \quad (3.2)$$

where

$RP_{it}$  : Bank Risk Profile (Total Risk, Idiosyncratic Risk, and Systematic Risk)

$DIV_{it}$  : Revenue diversification measurement (Non-interest revenue share or Revenue diversity)

$X_{it}$  : Other control variables (equity-to-asset ratio (capital structure), cost-to-income ratio, non-performing loan ratio (bad loan ratio), loan growth rate, log of total assets (bank size), and Return on Asset (ROA))

### 3.4 Main Variables

**Tobin's Q (Bank's Performance).** We use Tobin's Q ratio as a proxy for a bank's performance or franchise value. One disadvantages of the Tobin's q ratio is that the ratio itself depends on the accuracy of valuing the replacement cost of the firm's asset. However, the market value of a

certain firm can be accurately measured using the available information such as stocks and bonds. On the other hand, it is difficult to obtain an estimate of a replacement cost of a firm's asset, unless markets for used equipment exist. By definition, Tobin's Q ratio is the market value of an asset divided by its replacement cost. For the research paper, the Tobin's Q ratio is the sum of market value of equity and the book value of liabilities divided by the book value of assets, consistent with the previous literature (Sawada 2013).

### Total risk, Systematic risk, and Idiosyncratic risk (Risk Profile of the Bank).

Using single index model we decompose total risk into two factors, that is market (systematic) risk and firm specific (idiosyncratic) risk (Sitroh, 2004; Sawada,2013). The following market model is being used as a measurement of risk:

To get the systematic and unsystematic risk we use market model as follows:

$$R_{it} - R_f = \alpha_i + \beta_i(R_m - R_f) + \mu_{it} \quad (3.3)$$

where

$R_{it}$  : Daily return of bank i at period t

$R_m$  : Daily market return of the Indonesian's IHSG

$R_f$  : Yield to Maturity of the 10yr Indonesian government obligation (SUN)

Then total risk is derived from the standard deviation of a bank's daily stock return. Market risk is derived from the coefficient of the market return variable. Firm specific (idiosyncratic risk) is derived from the standard deviation of the residuals of the market model.

**Diversification Measures.** To measure for diversification, bank's revenue is decomposed into two categories, namely



net interest income and non-interest income. The non-interest income share is assumed to capture the non-traditional banking business. Non-interest income to total operating income ratio is used as a proxy for bank's revenue diversification measurement (Elsas et al., 2010, Sawada, 2013).

Another complementary measurement for diversification from previous studies (Baele et al.2007; Laeven and Levine 2007; Elsas et al. 2010; Sawada 2011) is also being used in this research. The diversification measurement goes as follows:

$$\text{Revenue Diversity} = 1 - \frac{|\text{Interest income} - \text{Noninterest income}|}{\text{Total pperating income}} \quad (3.4)$$

Revenue diversity takes on a maximum value of "1" when non-interest income share is 0,5 and a minimum value of "0" when non-interest income share is zero or one.

Other control variables are measured as follows;

**Equity to Asset Ratio.** The equity-to-asset ratio measures bank capital structure. Capital structure affect bank value and risk level in several ways, including agency cost, financial leverage, or a buffer to negative shocks (Sawada, 2013). The equity to asset ratio is derived from book value of equity divided by book value of asset.

**Cost to income ratio.** The cost to income ratio serves as a proxy for a bank's cost efficiency. The cost to income ratio is derived from total operational expense divided by the total operational revenue. Operational revenue includes both interest and non-interest revenue.

**Non-performing loan.** The non-performing loan ratio variable serves as a proxy for the quality of loans that a bank distributes (Sawada, 2013). If a bank has

big portion of non-performing loan their profitability will be decreased and riskiness of the bank itself will increase. Then we expect the non-performing loan ratio to be negatively associated with bank value and positively associated with risk measures.

**Loan growth rate.** Loan growth rate has positive effect to bank value because increase of loan growth can bring increase of profitability of the bank. Loan growth rate also may have positive effects on the risk level because rapid asset growth may increase the bank's portfolio risk (Shim, 2013). Then we expect loan growth rate to have a positive association with bank value and with risk level of a bank. The loan growth rate measures the growth of loans being issued by banks.

**Log (Assets)** Large banks are likely to hold relatively lower risk since larger banks tend to be more diversified and have easier access to the capital markets than smaller banks. However, the moral hazard issue also is likely to occur for larger banks due to a government's safety net through implicit "too big to fail" policies. Thus, larger banks may involve in riskier lending activities (Shim, 2013). The log (assets) used as proxy for the size a bank.

**ROA.** The return on asset is being used as a proxy for a bank's profitability. Profitability has positive association with a bank value but has negative association with risk profile of the bank. ROA is measured by net income divided by book value of assets.

## IV. Empirical Results

### 4.1 Descriptive Statistics

Table 4.1 shows that the average franchise value (Tobin's Q) ratio of the 11 sample banks from first quarter 2009 to fourth quarter 2013 is 1.11934 with a standard

deviation of 0.13081. In other word, the banks performance estimated with Tobin's Q is not different among the bank in Indonesia. On the other hand, as shown the average total volatility 2013 is 0.02562 with a standard deviation of 0.01212, each bank's risk level is much more diverse than performance. The average market beta is 0.94498 with the lowest market beta of -0.25694 and the highest market beta of 2.48119. The average idiosyncratic volatility is 0.02174 with a standard deviation of 0.01253.

The average diversification measurement using non-interest income to total operating income (DIV1) is 0.67693 with the lowest diversification ratio of 0.19572 and the highest diversification ratio of 0.99907. It means, therefore quite reasonable to have a diversification ratio of 0.99907 considering that there is a possibility on a certain quarter, a bank might have a bloated amount of non-

interest operational income. The average complementary diversification measurement (DIV2) is 0.31749.

The capital structure measurement has an average value of 0.44392 with the lowest ratio being 0.08234 and the highest ratio being 0.86605. The average banks' cost structure, measured by cost to operating income ratio is 0.54054. The lowest cost to income ratio is 0.13273 and the highest cost to income ratio is 0.86605. The average non-performing loan ratio is 0.02467 with the lowest non-performing loan ratio being 0.00006 and the highest non-performing loan ratio is 0.06350. The average loan growth rate is 5,60% 0.05604 with the slowest growth being -20,60% or -0.20607 and the highest growth being 25,89% or 0.25896. The average return on assets is 1,29% or 0,01299 with the lowest return on asset being 0,02% or 0.00201 and the highest return on asset being 3,40% or 0.03408.

**Table 4.1 Descriptive Statistics of Main Variables**

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max
TobinsQ	1.11934	0.13081	0.90955	1.49737
TV	0.02562	0.01212	0.00953	0.13056
MrktBeta	0.94498	0.47048	-0.25694	2.48119
IV	0.02174	0.01253	0.00845	0.12479
DIV1	0.67693	0.20155	0.19572	0.99907
DIV2	0.31749	0.19765	0.03399	0.86314
EquitytoAsset	0.44392	0.23444	0.08234	0.86605
CosttoIncome	0.54054	0.12636	0.13273	0.86605
NPLratio	0.02467	0.01241	0.00006	0.06350
LoanGrowth	0.05604	0.05683	-0.20607	0.25896
LogAsset	18.3259	1.51263	14.4908	20.4127
ROA	0.01299	0.00729	0.00201	0.03408

TobinsQ variable is the proxy for franchise value / future performance measured by the sum of market value of equity and book value of liabilities divided by book value of assets. TV is the variable for total volatility measured by the standard deviation of daily stock returns. IV is the variable for idiosyncratic volatility measured by the standard deviation of the two-indexed market model residuals. MrktBeta is the variable for market volatility measured by the coefficient of the market variable from the two indexed market model. DIV1 is the variable for diversification measurement, proxied by the non-interest income to total operating income ratio. DIV2 is the variable for the complementary variable. EquitytoAsset ratio is the variable for capital structure measured by the ratio of book value of equity to book value of assets. CosttoIncome is the variable for cost structure measured by the operational expense divided by gross operating revenue. NPLratio is the variable for loan quality measured by the non-performing loan ratio. LoanGrowth is the variable for loan growth rates of banks. LogAsset is the variable that captures the size effect of banks. ROA is the variable for profitability measured by net income divided by book value of assets.

## 4.2 Effects of Revenue Diversifications to the Bank Performance

The main variable of interest in regression [1] and [2] in the Table 4.2 is DIV1, which is the measurement of diversification using the ratio of non-interest income to total operating income as a proxy. DIV1 yields a positive coefficient of 0.11982. DIV1 is also significant at the 1% level which indicates that diversification effort by banking firms is a significant factor

that influences the bank's franchise value and is consistent with the result obtained by Sawada (2011) in which he finds a positive and significant relationship between diversification and franchise value. The result is reasonable considering that investors view diversification effort beneficial and serves as a hedge for a bank's source of income from interest rate risk.

**Table 4.2 Revenue Diversification to the Bank Value**

	Tobin's Q		
	[1]	[2]	[3]
<b>Revenue Diversification</b>			
Non-interest revenue share (DIV1)	<b>0.11982***</b>	<b>0.11692***</b>	
Revenue Diversity (DIV2)			0.01717
<b>(Control Variables)</b>			
Capital Structure (EquitytoAsset)	<b>-0.22543***</b>	<b>-0.21065***</b>	<b>-0.12293</b>
Cost Structure (CosttoIncome)	<b>0.28018***</b>	<b>0.26466***</b>	0.13473
Bad loans (NPLratio)	<b>-0.21518***</b>	<b>-0.01382*</b>	-0.12494
Loan growth rate (LoanGrowth)	0.01005	0.06396	0.11750
Bank Size (LogAsset)	<b>0.03447***</b>	<b>0.03018***</b>	<b>0.03579**</b>
Profitability (ROA)		<b>3.48762**</b>	<b>3.62146*</b>
Constant	0.40589	0.42019	0.319535
Number of observation	220	220	220
R_sq (Within)	0.4925	0.5263	0.5419
Number of groups	11	11	11

Significance at 1%, 5% and 10% level are denoted by \*\*\*, \*\*, and\*.

The figures in parentheses indicate the standard errors. Tobin's Q defined by as ratio of the sum of market value of equity and the book value of liabilities divided by the book value of assets. DIV1 as noninterest income to total operating income. DIV2 is defined by 1-(interest income – noninterest income)/ total operating profits. Equity to Asset as the book value of assets divided by book value of assets, Cost to Income is used by total operational expenses divided by total operational revenue. Non performing loan as the percentage of loans to total loans, Loan Growth as the percentage of increase of loan compare to previous quarter. Log Asset as logarithm of total assets of the bank, and ROA as net income divided by the book value of asset

NPL ratio, the variable which serves as a proxy for a bank's bad loan position yields a negative and significant coefficient of -0.21518. Log (Asset) variable, which is a proxy for the size of banks also have a positive and significant influence at the 1% level towards franchise value with a value of 0.03447. This result is also reasonable considering the bigger the value of a bank's asset, the higher its franchise value will be.

Cost to Income variable, which serves as a proxy for a bank's cost structure, yields a significant 1% relationship towards

franchise value, which is puzzling because clearly higher cost translates to lower earnings, and ultimately lower franchise value.

Regression [2] adds an additional control variable, ROA, which is a proxy for a bank's profitability. Even after adding an additional control variable, ROA, the diversification measurement, DIV1 still yields a significant effect at the 1 % level with a coefficient of 0.11692.

In regression [3], the diversification measurement uses a complementary method which is consistent with previous

studies conducted by Baele et al (2007) and Sawada (2011). The complementary diversification measurement, DIV2, yields an insignificant positive coefficient of 0.01717. The result is different from the previous studies (Baele 2007, Sawada 2011) in which they find a positive and significant relationship between the diversification measurement with a bank's franchise value. Using the complementary diversification measurement, the EquitytoAsset variable, a proxy for capital structure becomes insignificant towards the franchise value. The CosttoIncome variable, which is a proxy for cost structure become insignificant. The size effect and profitability measurement, however, still yields a significant value at the 1% and 5% level consecutively.

#### **4.3 Revenue Diversification Effects on Risk Profile of the Bank**

Regression [4] in Table 4.3 measures the relationship between total volatility, measured by the daily standard deviation of stock returns, with the control variables. The diversification measurement, DIV1, yields a negative but insignificant result. This shows that diversification effort being conducted by banking firms in Indonesia cannot help reduce total volatility. This finding is consistent from Sitroh (2004), Pennatur et al., (2012) and Sawada (2013) in which he does not find any strong evidence bank diversification can reduce total volatility.

LogAsset variable, on the other and, does have a negative and significant value of -0.00209 at the 1% level which shows that the larger the size of the bank, the smaller its total volatility will be.

Regression [5] in Table 4.3 uses a complementary diversification measurement as the variable of interest in relation to total volatility. The complementary diversification measurement, DIV2, also yields a negative insignificant relationship. The result is

consistent with the findings of Sawada 2011, in which he finds a negative but insignificant relationship between the complementary diversification measure with total volatility. Again, LogAsset variable, which is a proxy for the size of a bank has a negative and significant relationship with total volatility indicating that the size of bank can help reduce its total volatility.

The variable, Cost to Income ratio, which captures the cost structure effect of banks yields a positive and significant 5% coefficient value of 0.01752. The result suggests that inefficient banks in terms of cost management will have a higher volatility. Regression [6] uses idiosyncratic volatility as the dependent variable. The main variable of interest, DIV1, yields a positive but insignificant relationship with idiosyncratic volatility. This result is consistent with the findings of Sawada 2011 in which he finds no significant relationship between the ratio of non-interest income to total operating income with a bank's idiosyncratic volatility.

LogAsset variable yields a negative and significant relationship with idiosyncratic volatility which shows that the larger the bank is, the lower its idiosyncratic volatility will be. Cost to Income variable, again, yields a positive and significant value at the 10% level of 0.01751. Regression [7] uses the complementary diversification measurement as the variable of interest with regards to idiosyncratic volatility.

The complementary diversification measurement, DIV2 has a negative and insignificant. This result indicates that diversification effort by banking firms in Indonesia cannot reduce idiosyncratic volatility. This result is again consistent with the findings of Sawada (2013) in which he finds no significant relationship between the complementary variable with idiosyncratic volatility. However this

result is not consistent with Sitroh (2004), Sitroh and Rumble (2006), and Pennathur et al., (2012) find that no-interest income has positive effects on the risk profile of a bank. Cost to Income variable, which is the proxy for cost structure yields a

significant and positive value at the 5% level of 0.01900. This is reasonable considering that the higher the cost to income ratio of a bank (less cost effective) the higher it will influence the bank's specific risks

**Table 4.3 Revenue Diversification Effects on Risk Profile of the Bank**

	Total Risk [4]	Total Risk [5]	Idiosyncratic [6]	Idiosyncratic [7]	Beta [8]	Beta [9]
<b>Revenue Diversification</b>						
Non-interest revenue share	-0.00282		-0.00083		0.05420	
Revenue Diversity		-0.00422		-0.00192		-0.14200
<b>(Control Variables)</b>						
Equity-to-asset	-0.00126	-0.00524	-0.00073	-0.00222	-0.26749	-0.29438
Cost-to-income	0.01309	0.01752**	0.01751*	0.01900**	0.18336	0.15633
Bad loan ratio	-0.00012	0.00010	-0.00033	-0.00024	0.01612	0.01746
Loan growth rate	-0.005499	-0.00732	-0.00613	-0.00663	-0.33812	-0.29562
Bank Size (Log Asset)	-0.00209***	-0.00212***	-0.00342***	-0.00340***	0.13453***	0.14231***
ROA	-0.10965	-0.11731	-0.18670	-0.19038	-1.75966	-2.07565
Constant	0.06151	0.06045	0.07946	0.07898	-1.53355	-1.57128
Number of observation	220	220	220	220	220	220
R_sq (Within)	0.1145	0.1160	0.2675	0.2680	0.2550	0.2568
Number of groups	11	11	11	11	11	11

Significance at 1%, 5% and 10% level are denoted by \*\*\*, \*\*, and \*. The figures in parentheses indicate the standard errors.

Total risk estimated standard deviation of the stock return, Idiosyncratic risk as standard deviation of residuals of market model, beta as systematic risk from market model. DIV1 as noninterest income to total operating income. DIV2 is defined by 1-(interest income – noninterest income)/ total operating profits. Equity to Asset as the book value of assets divided by book value of assets, Cost to Income is used by total operational expenses divided by total operational revenue. Non performing loan as the percentage of loans to total loans, Loan Growth as the percentage of increase of loan compare to previous quarter. Log Asset as logarithm of total assets of the bank, and ROA as net income divided by the book value of assets.

Regression [8] uses market beta as the dependent variable and DIV1 diversification measurement as the variable of interest. The diversification measurement variable, DIV1 is positive but insignificant. This result suggests that diversification effort conducted by banking firms in Indonesia cannot help reduce its market risk. The result is consistent with Sawada (2013) findings in which he finds no significant relationship between non-interest income to total operating income ratio with regards to market beta. The last regression uses complementary diversification measurement as the variable of interest. The complementary diversification measurement, DIV2, yields a negative and insignificant value. The result is consistent with the findings of Sawada (2013), where he also finds insignificant relationship between the complementary

diversification measurement and market beta.

## V. Conclusions

We empirically investigate the benefit of Indonesian bank's engagement in non-traditional banking activities. A traditional banking activity involves mainly deposit acceptance and lending activity by which a bank earns a source of income that is the net interest profit. A bank is considered to be drifting away from the traditional banking activity when its share of non-interest income to total operating income increases. Non-interest income share is considered to be a sign that banks are engaging in non-traditional banking activities such as securities and insurance issuance, fees and commissions, and other non-interest earning activities.

The result of this research paper shows that bank diversification can influence its

franchise value. This result is consistent with Sitroh (2004), Sitroh and Rumble (2006), and Sawada (2013). The result shows, however, that there is no strong evidence that bank diversification can help

reduce risk level. Even if this result is consistent with Japanese bank case (Sawada, 2013), but different with other countries results (Sitroh and Rumble, 2006; Pennathur, 2012)

## REFERENCES

- Baele, L., O. D. Jonghe, & R. V. Venner, (2007). Does the stock market value bank diversification? *Journal of Banking & Finance* 31, 1999–2023.
- Baum, C.F. (2001). Residual diagnostics for cross-section time series regression models, *The Stata Journal* 1, No.1, pp.101-104
- De Hoyos, R.E., & V. Sarafidis, (2006). Testing for cross-sectional dependence in panel-data models, *The Stata Journal* 6, 482-496
- Drukker, D.M. (2003). Testing for serial correlation in linear panel-data models, *The Stata Journal* 3, 168-177
- Drucker, S., & M. Puri, (2009). On loan sales, loan contracting, and lending relationships. *Review of Financial Studies* 22, 2835–2872.
- Elsas R., A. Hackethal, & M. Holzhauser, (2010), The anatomy of bank diversification, *Journal of Banking & Finance* 34, 1274-1287.
- Iskandar-Datta, & M., R. McLaughlin, (2007). Global diversification: new evidence from corporate operating performance. *Corporate Ownership and Control* 4, 228–250.
- Laeven, L., & R. Levine, (2007). Is there a diversification discount in financial conglomerates? *Journal of Financial Economics* 85, 331–367.
- Maksimovic, V., & G. Phillips, (2007). Conglomerate firms and internal capital markets, in the *Handbook of Corporate Finance*, Vol1., edited by Epsen Eckbo. 424-249
- Pennathur, A. K., V. Subrahmanyam, & S. Vishwasrao, (2012). Income diversification and risk: Does ownership matters? An empirical examination of Indian banks, *Journal of Banking & Finance* 36, 2203-2215.
- Shim, J.B., (2013). Bank capital buffer and portfolio risk: The influence of business cycle and revenue diversification, *Journal of Banking & Finance* 37, 761-772
- Sitroh, K., (2004). Diversification in banking: is non-interest income the answer? *Journal of Money, Credit and Banking* 36, 853–882.
- Sitroh, K., & A. Rumble, (2006). The dark side of diversification: the case of US financial holding companies. *Journal of Banking & Finance* 30, 2131–2161.

Sawada, M., (2013). How does the stock market value bank diversification? Empirical evidence from Japanese banks. *Pacific-Basin Finance Journal* 25, 40-61.

Vander Venet, R., (2002). Cost and profit efficiency of financial conglomerates and universal banks in Europe. *Journal of Money, Credit and Banking* 34, 254–282.

# WORD OF MOUTH INTENTION TOWARD ENTREPRENEURIAL RESTAURANT IN SHOPPING MALL CENTER SURABAYA

Liza Agustina Maureen Nelloh<sup>1)</sup>, Carolina Chandra<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>*Podomoro University, Jakarta*

<sup>2)</sup>*Universitas Pelita Harapan, Surabaya*

<sup>1)</sup>e-mail: [liza.nelloh@podomorouniversity.ac.id](mailto:liza.nelloh@podomorouniversity.ac.id)

## **ABSTRACT**

*Shopping mall center as the strategic place to earn profit attracts young entrepreneurs to create new restaurants as their businesses in Surabaya nowadays. The research purposes to see the effectiveness of building a new venture in the shopping mall through a test of about word of mouth intention with its antecedents (customer satisfaction, perceived price, service quality, and food quality). To test the hypothesis, the researchers use PLS (Partial Least Square). The result of this research indicate that only perceived price and service quality have significant and positive effect on customer satisfaction, thus food quality has no significant effect on customer satisfaction. Moreover, customer satisfaction has significant and positive effect on word of mouth intention toward the restaurant. Managerial implications of this study will emphasize young entrepreneurs to increase the menu, the taste and the variation of the food to improve food quality of his or her new restaurants in shopping mall center.*

**Keywords:** *word of mouth intention, customer satisfaction, perceived price, service quality, and food quality*

## **1. Introduction**

Food and beverages subsector for creative industries in Indonesia increasingly growth nowadays. BPS recorded that up to 2013, this subsector holds 33% on Gross Value Added (GVA) compared to other sectors. This means that many young entrepreneurs choose food and beverages industry as their business in Indonesia. This industry is also increased in Surabaya as the second largest city in Indonesia. As the official government statistics (BPS Jatim, 2012) stated that food and beverages contributed 7.34% of the GDP. Thus, the official website of government in Surabaya (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya) stated that there are more than 2,000 restaurants existed in Surabaya and its own 20% of growth per year. As the increasing number of percentages of food and beverages in Surabaya, many young entrepreneurs must choose the strategic place to market their business.

Berman and Evans (2012) argue that there are three types of strategic locations such as isolated store, planned business center, and unplanned business district. The most expensive investment among those three is called planned business center. It is including supermall, superblock and others expensive area of business. However, there are some advantages for entrepreneurs in choosing this site as their business such as well-rounded assortments, strong suburban population, one-stop, family shopping, cost sharing, transportation access and Pedestrian traffic (Berman and Evans, 2012). Those advantages would be beneficial for young entrepreneurs for increasing profit and sustainability for the business especially a restaurant business. While other restaurants can also site its location in other places, but this study will specifically see the benefit of the shopping mall center location.



Some studies about entrepreneurial restaurants conducted in several countries in the specific planned business district especially in shopping mall center location. Tat, Seng, Tho, Amran, & Bakar (2011) examined 380 students for service quality dimensions, satisfaction and intention in fast food restaurants (FFRs) in Malaysia. This study found that service quality and customer satisfaction can lead to purchase intention toward FFRs. Thus, Sulaiman and Haron (2013) concluded that food quality will lead to customer satisfaction and behavioral intention toward casual dining restaurant. In Jakarta, Canny (2014) investigated dining experience attributes (service quality, food quality and physical environment) positively influence on customer satisfaction and behavioral intention. Those studies concluded that behavioral intention will be effected by some antecedents such as service quality, food quality and customer satisfaction. Thus, price as one of the determinant factor was rare to be compared with dining experience and its impact on behavioral intention.

The significance of behavioral intention will lead to sustainability of a tourism and hospitality industries (Ryu and Han, 2010). This study thus is conducted to predict the sustainability of entrepreneurial restaurant which is located at shopping mall in Surabaya. Hence, the authors want to see the effectiveness of building new venture in the shopping mall center especially in Surabaya. This study will show the results of a survey conducted on customers at two well-known restaurants in a famous Shopping Mall Center in West Surabaya. The goal is to gather evidence related to the word of mouth intention and its antecedents such as customer satisfaction, service quality, food quality, and perceived price. This study will be beneficial for the sustainability of entrepreneurial restaurants especially at the shopping mall center location.

## **2. Literature Review and Hypothesis Development**

In this section, the authors will identify some key concepts such as perceived price, service quality, food quality, customer satisfaction, and word of mouth intention. How it will correlate will be considered in this point of view.

### **2.1 Perceived Price**

The term of price is broadly examined for the past decades. Pesaran and Weale (2006) stated that it is important to know what particular measure of current price dynamics customers have on mind expressing opinions on expected price developments. In other words, price is quite important to customer to know the price of a product or services so that they can decide to buy or not to buy the product. Kotler (2003) identified price as the amount of money charged for a product or service." Broadly, price is the total amount that being exchange by the customer to obtain a benefit of the product or service owning. So, when the customers decided to buy a product, they put trust on the product in which they will get the specific returns according to the expectation. Price is a factor that can influence customers to purchase products or services that is desired (Ferdinand, 2000).

Furthermore, Ferdinand stated that customers would see the first price listed on a product, because before buying consumers are thinking about saving the system right. In addition, customers could make any judgment about the prices offered if it has compatibility with the products purchased. Thus, Schiffman and Kanuk (2010) identified three indicators of perceived price such as customers' perception of price listings, Reference prices, thus tensile and objective price claims of a products or services. The questions of each of the indicators in this study would be seen at the Appendix section.

Perceived price as the important factors of decision making process has also been studied for almost several decades in determining customer satisfaction. Malik and Iqbal (2012) argued that if price will be high, the satisfaction with price will be high. It means that if the price of a product is high than the satisfaction will be higher as well. In other words, the price determined customer satisfaction, so as the settlement of price; the management should be carefully in setting the price for products and services offered. Thus, those statements reinforced by the study of Matzler, Wurtele, & Renzl (2006) stated that if there are no hidden costs and if prices do not change unexpectedly customers will perceive high price reliability. The study of Kaura (2012) indicates the same thing, in such perceived price fairness increases and predicts customer satisfaction in Banking Industry of India. So, it is clearly defined that fairness in perceived price will caused the customer satisfaction. Hence, the first hypothesis would be conducted such as:

**H1: Perceived price is significantly and positively effect on customer satisfaction**

## 2.2. Service Quality

Service quality is a well-known term in marketing or entrepreneurship research areas. Parasuraman and Berry (1988) as cited by Nelloh and Liem (2011) identified Service quality (SERVQUAL) as a multi-item scale developed to assess customer perceptions of service quality in service and retail businesses. The scale decomposes the notion of service quality into five constructs as follows:

- Tangibles: physical facilities, equipment, staff appearance, etc.
- Reliability : ability to perform service dependably and accurately
- Responsiveness : willingness to help and respond to customer need

- Assurance: ability of staff to inspire confidence and trust
- Empathy : the extent to which caring individualized service is given

In hospitality and tourism industries, SERVQUAL is also associated with many studies. For instance, Bei and Chiao (2001) identified that perceived service quality is positively influence on customer satisfaction in some service industries. Abdullah and Rozario (2009) indicated that service quality is the main predictor of customer satisfaction than product quality in the hotel industry. Sulaiman and Haron (2011) also indicate that service quality in Casual Dining Restaurant in Malaysia showed a positive relationship toward customer satisfaction. Canny (2012) also indicate that in Casual Dining Restaurant in Jakarta customer satisfaction and has a positive influence on customer satisfaction. Thus, the study of Petzer and Mackay (2014) hence resulting a positive relationship of service quality of South-African sit-down restaurant. It is concluded that the higher the service quality offered, the more customer satisfaction in hospitality and tourism industry. Furthermore, based on those studies result, it is purposed a second hypothesis as follows:

**H2: Service quality is significantly and positively effect on customer satisfaction**

## 2.3. Food Quality

The term of food quality derives from the general term of product quality. Product quality is the ability to demonstrate a product in its function, it includes the overall durability, reliability, accuracy, ease of operation and repair products are also other product attributes (Kotler and Armstrong, 2004). Thus, Kotler (2003) states that the product quality is the characteristic of a product or service that relies on its ability to satisfy customers' needs are expressed or implied. It is

concluded that product quality will be good in the customers' perception if its demonstrated a good function, durable, reliable, accuracy that meet customers' need.

Food quality was simply defined as being appropriate to consumption (Haghighi, Dorosti, Rahmana, & Hoseinpur, 2014; Canny, 2014). Those statements argue that the food quality should meet its function to meet customers' need especially in dining restaurant. To measure food quality Peri (2006) conducted four indicators such as taste, visually, temperature, and freshness. Many studies in hospitality and tourism industries conducted to test the food quality influences. As stated earlier, Canny (2014) identified that dining experiences (food quality, service quality and physical environments) has positively influence customer satisfaction in casual dining restaurant in Jakarta. Thus, Sulaiman and Haron (2011) found that food quality is also positively influence on customer satisfaction. From those studies, it is concluded that if the food quality of the restaurant is high on customers' perception then customer would satisfy with the food offered. Hence, those explanations purpose a hypothesis as follows:

**H3: Service quality is significantly and positively effect on customer satisfaction**

#### **2.4. Customer Satisfaction and Word of Mouth Intention**

Customer satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations (Kotler, 2003). Customer satisfaction is also believed has been studies for the past decades in many researches areas. Schiffman and Kanuk (2010) identified that customer satisfaction leads to customer loyalty hence the survival of the firm. Customer satisfaction is deemed

as determinant of post-purchase attitude and reflects as a positive or negative outcome, which derived from consumer personal experience (Canny, 2014).

WOM, or "buzz", involves informal communication among consumers about products, services and firms (Liu, 2006). Thus, Mikalef, Michail, and Pateli (2013) argues that Being familiar with a product and aware of recent product trends also leads to relatively high levels of word-of-mouth activity. Hence these statements conclude that there is a familiarity between word of mouth activity and intention. Behavioral intention according to Canny (2014) including stay positive about the restaurant, recommending the restaurant to others and tend to re-visit the restaurant. As in the original theory of reasoned action, a central factor in the theory of planned behavior is the individual's intention to perform a given behavior. Intentions are assumed to capture the motivational factors that influence a behavior; they are indications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior (Ajzen, 1991). Thus, the word of mouth intention can be defined as the intention of customers to share information with peers, family, and relatives about products or services which they find relevant or interesting and meet their expectations (Mikalef et. al, 2013; Brown and Lee, 2007; Hennig-Thurau, Gwinnner, Walsh, & Gremler, 2004).

The relationship between customer satisfaction and word of mouth intention has been identified in many studies. Canny (2014) found that customer satisfaction in casual dining restaurant is positively influence behavioral intention (word of mouth included). Thus, Sulaiman and Haron (2013) is also defined the same thing that posted a positive relationship between customer satisfaction and future behavioral

intention. Ryu and Han (2010) concluded that customer satisfaction has proven to be a predictor of word of mouth activity. Anwar and Gulzar (2011) also indicates that customer satisfaction positively influence word of mouth endorser and as the mediating effect between perceived value and repurchase intention. Those explanations purposed the last hypothesis as follows:

**H4: Customer satisfaction is significantly and positively effect on word of mouth intention.**

### 3. Research Method

In order to the hypothesis proposes, this study conducted a cross-sectional survey study. Primary data was collected by questionnaire distributions to customers of two well-known restaurants representing entrepreneurial restaurants ata famous shopping mall center in West Surabaya. The secondary data are collected from literature reviews. Each of the items of the questionnaires was designed using a 5-point Likert Scale. A convenience technique of sample distribution was applied in this study. The authors also convinced that each of the questionnaires from previous studies literatures. It was distributed to 205 customers and it returned for 149 questionnaires which contained 72.68% in response rate.

Furthermore, this study used Structural Equation Model (SEM) and Partial Least Square (PLS) method of its robustness against distributional constraints as compared to covariance-based analysis methods (Chin, 1998). Thus, PLS also a useful tool for estimating the measurement model of latent constructs by means of linear combinations of their empirical indicators and the structural models between constructs, then, PLS has flexible assumptions for a sample distribution, the smaller sample size required for model

estimation is the crucial advantage of PLS when only a relatively small sample size is available (Chin, Marcolin, & Newsted 2003; Nelloh & Jiewanto, 2012). Thus, PLS accounts for measurement error and should provide more accurate estimates of interaction effects such as mediation (Chin 1998, Nelloh & Jiewanto, 2012).

## 4. Results and Discussion

### 4.1. Respondents' Profile

The respondents' profile in this study would be kindly seen in Table 1. Table 1 represented the gender, the ages, occupations, monthly income and monthly visit. The table reports the respondents in this study are more males (55%) than females (45%).

The respondents also dominated for young customers (17-21=45%) and students (46%) and average three to five millions per month of income (36%). Thus this study confirmed the highly repeated customers that could be seen on monthly frequencies visits which is more than ten times a month (73%).

### 4.1. Descriptive Statistics

The results of the descriptive statistics for each variable are provided in Table 2. The table shows that all the variables tested in this study indicates the mean which is above 3.00 and standard deviation consisting didn't equal to 2. It means mostly the respondents agree with all of the questions as the indicators of all the variables tested.

From Table 2, it is concluded that customers' perception are preferred on service quality (mean: 3.32; SD: 1.04). Thus, it is followed by word of mouth intention (mean: 3.27; SD: 1.09) and perceived price (mean: 3.25; SD: 1.01). The customers' perceptions are relatively low on food quality (mean: 3.22; SD: 1.13) and customer satisfaction (mean: 3.20; SD: 1.08).

**Table 1. Respondents' Profile**

Characteristics	Total	Percentages
		Sample=149
<i>Gender</i>		
Male	82	55%
Female	67	45%
<i>Age</i>		
17-21	67	45%
22-26	37	25%
27-31	19	13%
above 31	26	17%
<i>Occupation</i>		
Students	69	46%
Employees	35	23%
Gov. employees	26	17%
Entrepreneur	14	9%
Others	5	3%
<i>Monthly income</i>		
< 1 million	14	9%
1 million- 3 million	49	33%
3 million - 5 million	54	36%
> 5 million	32	21%
<i>Monthly Frequencies</i>		
< 3 visited	2	1%
3-10 visited	38	26%
> 10 visited	109	73%

**Table 2. Descriptive Statistics**

Variables	Actual Score		Mean	Std. Deviation
	Min	Max		
Perceived price	1	5	3.250559	1.014595
Service quality	1	5	3.321232	1.048969
Food quality	1	5	3.224832	1.130133
Customer satisfaction	1	5	3.201342	1.081052
Word of mouth				
Intention	1	5	3.270694	1.095624

**Table 3. Validity and Reliability Test**

<b>Variables</b>	<b>Indicators</b>	<b>Standardized loading factor</b>	<b>T-statistics</b>	<b>Internal Composite Reliability (ICR)</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Perceived price (Schiffman and Kanuk, 2010)	pp1	0.8236	18.9145	0.901	0.7524
	pp2	0.9099	54.3392		
Service Quality (Parasuraman & Berry 1988) Nelloh& Liem, 2012)	pp3	0.8666	28.9928	0.9583	0.5138
	sq1	0.6552	9.6304		
	sq2	0.7255	15.6697		
	sq3	0.8064	22.7238		
	sq4	0.733	13.7108		
	sq5	0.8327	27.2103		
	sq6	0.5508	6.7797		
	sq7	0.7208	14.5768		
	sq8	0.7012	11.9087		
	sq9	0.719	13.974		
	sq10	0.8043	22.6332		
	sq11	0.7242	14.3426		
	sq12	0.81	25.5194		
	sq13	0.7139	12.9934		
	sq14	0.5919	8.7416		
	sq15	0.7273	11.6988		
	sq16	0.7373	13.9214		
	sq17	0.5526	6.4756		
	sq18	0.7176	12.2072		
	sq19	0.7381	15.1351		
sq20	0.732	13.3003			
sq21	0.7958	20.3698			
sq22	0.5832	8.1963			
Food quality (Peri, 2006; Canny, 2014)	fq1	0.8795	29.7347	0.8894	0.6697
	fq2	0.8985	38.368		
	fq3	0.7589	9.5598		
	fq4	0.7225	8.9974		
Customer Satisfaction (Canny, 2004)	sat1	0.8577	27.3677	0.8861	0.7218
	sat2	0.8545	31.2069		
	sat3	0.8363	22.0054		
Word of mouth Intention (Mikalef et. al, 2013; Brown and Lee, 2007; Hennig-Thurau et al, 2004)	wom1	0.9103	50.8399	0.9073	0.7657
	wom2	0.8842	35.3791		
	wom3	0.8286	18.7894		

## 4.2. Validity and Reliability Testing

Table 3 represents the test of validity and reliability as the requirements of PLS (Partial Least Square) analysis. The validity and reliability were tested by PLS through the measurement model (outer model). The measurement model was evaluated by examining the individual loadings of each item, internal composite reliability (ICR), average variance extracted (AVE) and discriminant validity through cross loading (Chin, 1998; Roostika, 2011). Thus, The PLS analysis produces composite reliability measure which is similar to Cronbach's alpha, but preferred in structural equations modeling because it estimates consistency on the basis of actual measurement loadings. The internal consistency values should exceed the 0.60 (White et al, 2003; Roostika, 2011).

Table 3 indicates that all of the variables fit with the requirements such as AVE that are greater than 0.5 (Chin, 1998; Ghazali, 2006) and each of the variables contains ICR which are more than 0.6 (Chin, 1998; Fornell and Lacker, 1998). Table 3 also concluded that each item has a significant t-value at the  $p < 0.001$  level (t-statistics  $> 1.96$ ).

Another criterion such as discriminant validity could be seen in Table 4. To test discriminant validity, it is stated that the test was assessed by measuring the construct of cross loadings. If the item measurement construct correlation is greater than the size of the other constructs, then this indicates that the latent constructs predict the size of the specified block better than any other block size (Nelloh & Jiewanto, 2012; Ghazali, 2006).

The researchers put the green blocks to identify the value of each correlation between items at the green blocks. It would be kindly seen on Table 4. Table 4 shows

the correlation between the items and its variables.

For instance, the correlation between pp1, pp2, and pp3 (perceived price) is greater than its correlation with other variables such as service quality, food quality, customer satisfaction and word of mouth intention. As well as sq1, sq2, sq3, sq4, sq5, sq6, sq7, sq8, sq9, sq10, sq11, sq12, sq13, sq14, sq15, sq16, sq17, sq18, sq19, sq20, sq21, sq22 have greater correlation with service quality rather than perceived price, food quality, customer satisfaction and word of mouth intention.

Thus, fq1, fq2, fq3, and fq4 are also confirmed to have greater correlation with food quality rather than perceived price, service quality, customer satisfaction and word of mouth intention. The indicators of customer satisfaction reflect the same, while sat1, sat2, and sat3 have a greater correlation with customer satisfaction rather than the independent variables, and word of mouth intention. Lastly, the correlation between wom1, wom2, and wom3 are confirmed to be greater correlation with word of mouth intention compare to independent variables and other endogenous variable (customer satisfaction) to be tested in this study.

This analysis concluded that all of the criteria for measurement model or in other words reliability and validity testing in this study are fulfilled according to the statistical requirements stated earlier.

**Table 4. Discriminant Validity**

Indicators	SERVQUAL	Customer satisfaction	Food quality	Perceived price	WOM Intention
fq1	0.4777	0.3116	0.8795	0.4906	0.2936
fq2	0.4708	0.3345	0.8985	0.4618	0.3226
fq3	0.2303	0.1927	0.7589	0.2762	0.2452
fq4	0.259	0.2666	0.7225	0.2494	0.2733
pp1	0.5535	0.4736	0.3537	0.8236	0.4702
pp2	0.7065	0.5825	0.4465	0.9099	0.4837
pp3	0.664	0.5288	0.41	0.8666	0.4523
sat1	0.4581	0.8577	0.2894	0.5139	0.6101
sat2	0.5797	0.8545	0.2901	0.5429	0.5037
sat3	0.4514	0.8363	0.306	0.5026	0.5639
sq1	0.6552	0.4055	0.3658	0.5702	0.3736
sq10	0.8043	0.5189	0.3634	0.6137	0.3753
sq11	0.7242	0.4368	0.2385	0.5329	0.4103
sq12	0.81	0.4812	0.4111	0.5683	0.3418
sq13	0.7139	0.3911	0.3113	0.5238	0.3031
sq14	0.5919	0.3243	0.2692	0.4252	0.2815
sq15	0.7273	0.379	0.4112	0.5483	0.2751
sq16	0.7373	0.3952	0.2634	0.524	0.3817
sq17	0.5526	0.2777	0.21	0.4094	0.2223
sq18	0.7176	0.3806	0.2947	0.4652	0.3263
sq19	0.7381	0.3838	0.3664	0.4582	0.2939
sq2	0.7255	0.4242	0.3014	0.536	0.2439
sq20	0.732	0.3436	0.3428	0.5074	0.3564
sq21	0.7958	0.4861	0.4332	0.5921	0.38
sq22	0.5832	0.3417	0.2899	0.4087	0.2654
sq3	0.8064	0.4924	0.3197	0.5845	0.3902
sq4	0.733	0.3823	0.313	0.5437	0.3346
sq5	0.8327	0.4559	0.3397	0.6183	0.349
sq6	0.5508	0.2462	0.3116	0.2937	0.2501
sq7	0.7208	0.4412	0.4356	0.5759	0.3616
sq8	0.7012	0.4204	0.3031	0.5405	0.3569
sq9	0.719	0.5793	0.3221	0.6824	0.4367
wom1	0.4702	0.6464	0.4007	0.5222	0.9103
wom2	0.4365	0.5863	0.3101	0.4977	0.8842
wom3	0.3071	0.4783	0.1776	0.3796	0.8286



### 4.3. The Structural Model and Hypothesis

#### Testing

The structural model (inner model) in PLS was assessed by examining the path coefficients, t-statistics and R2 value (Chin, 1988; Roostika, 2011; Nelloh & Jiewanto, 2012). Therefore, one of the purposes is to see the relationship between variables as hypothesis proposed in this study. Before that Figure 1 shows the path coefficients between variables. It showed that among three independent variables tested, perceived price has the highest coefficient toward customer satisfaction (coefficient path = 0.386). Simultaneously, service quality has path coefficient that is equal to 0.279, while food quality has the lowest path coefficient such as 0.038. Thus, customer satisfaction effects on word of mouth intention that is equal to 0.659. The PLS result showed that based on the four relationships proposed, there is one relationship in its path coefficient which is not significant. It is included food quality toward customer satisfaction (path coefficient = 0.038; t-statistics = 0.457). Those numbers indicate that the relationship between variables below the requirements such as below t-value that must greater than 1.96 (Ghozali, 2006).

The result of this study concluded that from four hypotheses purposed, three were accepted and one is rejected. The rejected hypotheses 3 about food quality toward customer satisfaction indicate that there was something wrong about the menu that has to be fixed. It would rejected the previous studies by Sulaiman and Haron (2013) indicates that a foodscape (food quality and service quality) positively effect on customer satisfaction in casual dining restaurant. Furthermore, this result rejected the study of Petzerand Mackay (2014) stated that Food quality (the taste, freshness, innovativeness, temperature, consistency, variety and healthy nature of the food) is the

most important predictor of customer satisfaction. However, this study result supported the result of the study by Abdullah and Rozario (2009) stating that food quality toward customer satisfaction is insignificant and tends to be a negative relation in a hotel industry.

**Table 5. Hypothesis Results**

Hypothesis	Path coefficient	T-statistics	Result
H1: Perceived price → customer	0.3863	2.6712	Supported
H2: Service quality → customer	0.2792	2.0581	Supported
H3: Food quality → customer	0.0384	0.4572	Not supported
H4: Customer satisfaction → word of mouth intention	0.6588	10.4284	Supported

It is linear with Kim, Moreo and Yeh (2004), the findings in this research indicated food quality was significantly negatively correlated with customer satisfaction in the university food court service. Many other studies outside hospitality or tourism industries found the same things. For instance, Cho, Im, Ferjemstad and Hiltz (2002) indicates product quality insignificant to customer satisfaction for E-CRM products such as low quality product, rejected product in electronics market, and dysfunction of electronic products.

Thus, the researchers believe that food quality for the entrepreneurial restaurant at the shopping mall center Surabaya should be improved into a better taste. The sustainability of a hospitality industry relies on foodscape that includes service quality, food quality, and physical evidence (Sulaiman&Haron, 2013).

Furthermore, the researchers tried to involve a simple interview for a view customers. Empirically, the customers felt the taste doesn't mean to be classified as the rotten food or stale, but they felt the menu offered should be more creative and consistent. Sometimes the food is so smooth and delicious but in other time of visit, the taste is too hot and the taste would be different.

According to the respondents' profile that shows in Table 1, it would be concluded that the respondents mostly are students who have low-middle income. Hayhoe, Leach, Turner, Bruin, & Lawrence. (2000) found out that students used credit cards to pay for auto repair, clothes, entertainment, travel, and food. As the part of consumer debts, the quality of food should be more considered to the management of these restaurants. Even though they might be classified by a middle income customers, but these students are really concerned about the food.

In contrary to unsupported hypothesis 3, there are three relationships are significant ( $t > 1.96$ ). From Figure 2, it is concluded that perceived price is significantly and positively influence customer satisfaction ( $t$ -statistics = 2.671). Simultaneously, service quality significantly and positively influence on customer satisfaction ( $t$ -statistics = 2.058). Thus, customer satisfaction significantly and positively influence on word of mouth intention ( $t$ -statistic = 10.428).

This study result of perceived price positively and significant effect on customer satisfaction supported the study of Ryu and Han (2010) that indicates perceived price as the predictor of customer satisfaction and the relationship between food quality and customer satisfaction. It is also concluded that perceived price is an important factor of satisfaction. If the

customer felt the price is too high then the customer will have a negative perception then it could be effect on customer satisfaction in the entrepreneurial restaurant. The positive and significant effect of service quality toward customer satisfaction is supporting the study of Sulaiman and Haron (2013) that could also be indicate this purposed relationship can also be applied in entrepreneurial restaurant in Surabaya.

The positive relationship between customer satisfaction and word of mouth intention supported some previous studies in many aspects and industries. Ryu and Han (2010) for example, indicate that customer satisfaction effects on behavioral intention. Behavioral intention is believed as one of the form of behavior intention including word of mouth (Ryu & Han, 2010). Thus, as stated earlier, Anwar and Gulzar (2011) indicates that customer satisfaction positively influence word of mouth endorser and as the mediating effect between perceived value and repurchase intention. A study about satisfaction positively influences word of mouth was confirmed by Canny (2014) at the same industries. This result of this study once again confirmed that relationship between customer satisfaction and word of mouth.

Figure 1. Full Model with T-statistics

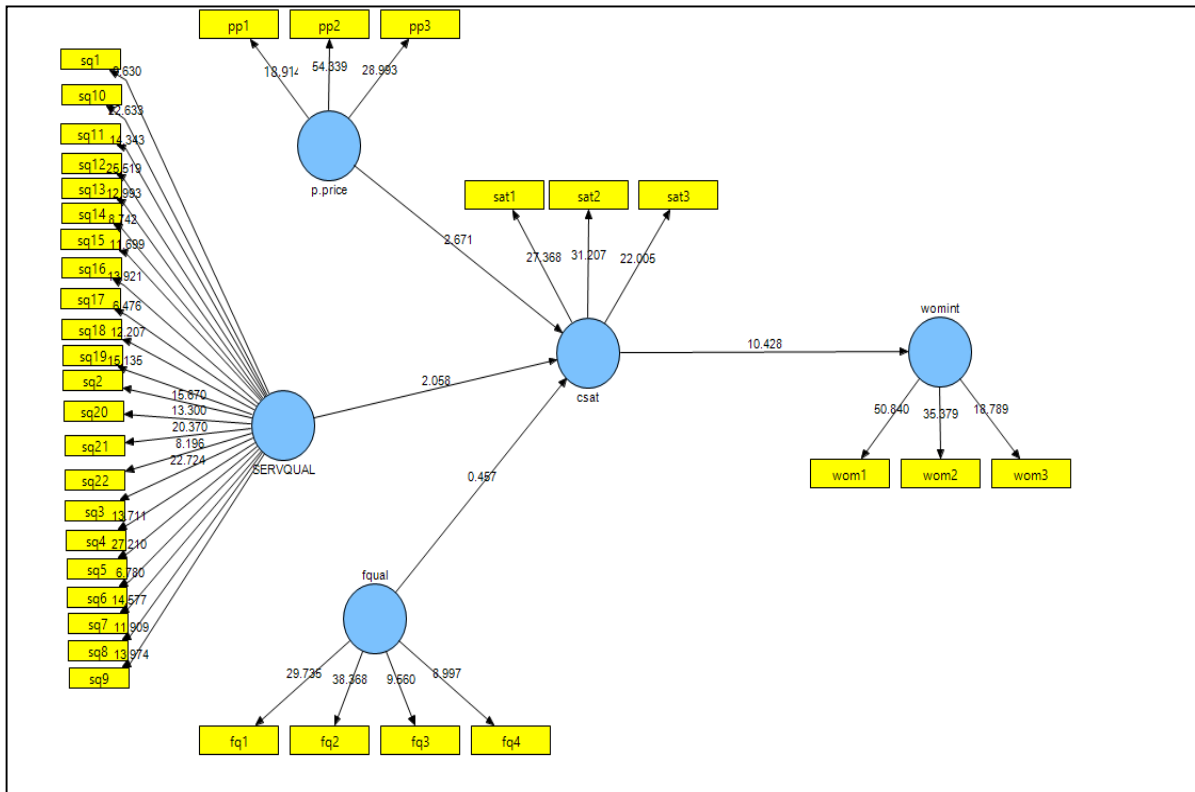
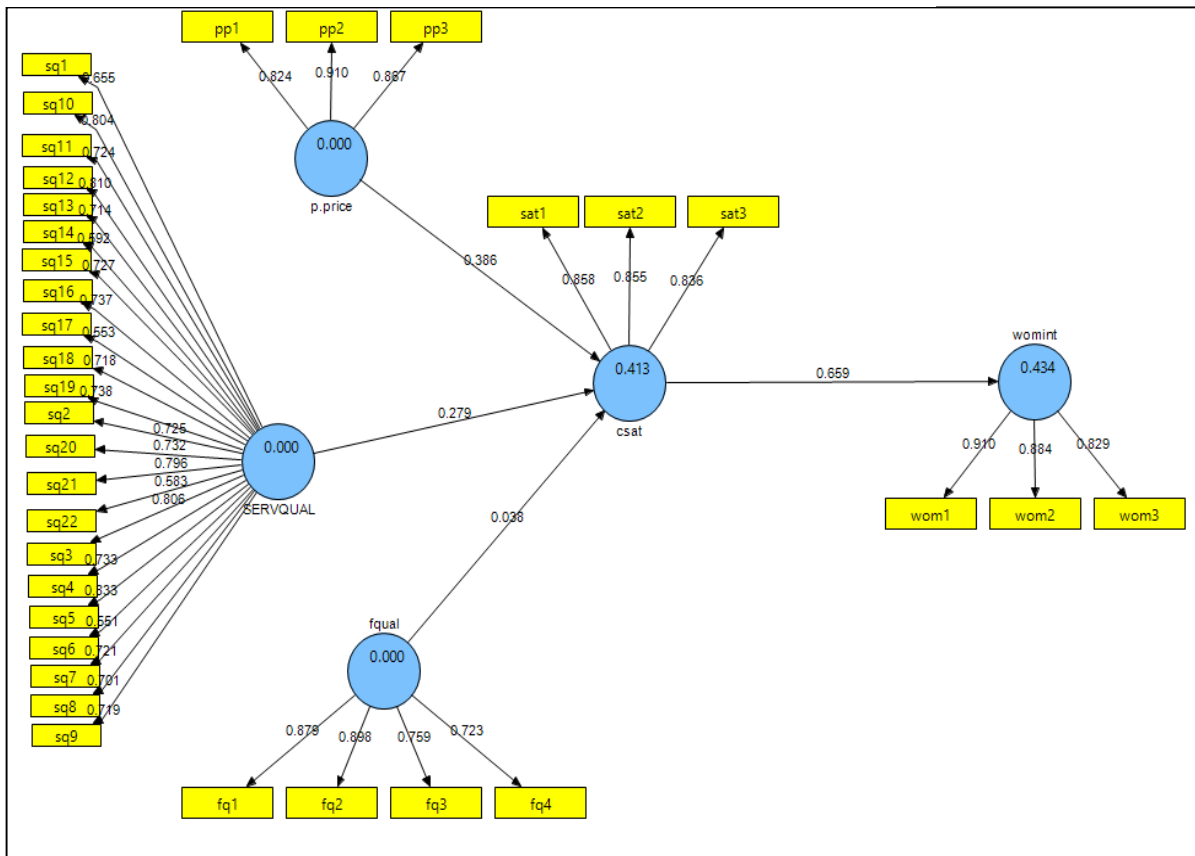


Figure 2. Full Model with Path Coefficients and R Square



In terms of R2, the proposed model shows that 41.3% of the variance in customer satisfaction was explained by perceived price and service quality. There might be other variables included to explain customer satisfaction. For word of mouth intention, 43.4% would be explained by customer satisfaction. It means, there are other predictors to explain the construct of trust which is not defined in this study. The results 'summary of this explanation, would be kindly seen in Table 5, Figure 1 and Figure 2.

## 5. Conclusion

This study concluded that most of the customers of the restaurant satisfied and willing to recommend it to colleagues, friends, relatives, even families. Even though the customer dissatisfied with the food quality, however the researchers concluded that it could be only for a short term problems that could be fixed by the management.

Furthermore, this study also confirmed that the entrepreneurial restaurant will be more effective if it is built in Supermall or Shopping Mall Center. Hence, young entrepreneurs should consider about the food quality that served to the customers.

So, with the positive relationships of other antecedents toward customer satisfaction and word of mouth intention, this study concludes that entrepreneurial restaurants survived in Shopping Mall Center as the strategic place to serve the market. Further, it will be described theoretical implications, practical implications, limitations and further research as follows.

### 5.1. Theoretical Implications

This study confirmed three relationships as purposed by the authors followed by the result of the previous studies stated earlier. This study results reject the positive effect of food quality toward customer

satisfaction. This study also found out the perception of price if it is fair, influencing on customer satisfaction. Thus, customer satisfaction is predicted also by service quality of entrepreneurial restaurants. Furthermore, this study also confirmed that if the customer satisfied with the restaurant (price and service quality) would positively influence on word of mouth intention. In other words, simultaneously, if the perceived price and service quality is higher thus the customers will satisfy and tend to recommend the restaurants to other people.

### 5.2. Practical Implications

This study presented practical implications to the survival of entrepreneurial restaurant in Supermall especially in Surabaya. Based on the interview as stated earlier, the restaurant should increase the variation of the menu, the freshness, and consistent in serving the food. For instance, the management should recruit high quality chefs. In purpose of efficiency, the researchers suggest the management of the entrepreneurial restaurant to make a regular training for the existing chefs to improve food quality. Another practical implication, the researchers suggest the management to make an interesting and colorful suggestion box near the table where the menu is placed. It would increase the satisfaction hence it will boost the word of mouth intention of the entrepreneurial restaurants at Supermall or shopping mall center in Surabaya.

### 5.3. Limitations and Further Research

This study contains some limitations such as the sample used in this research only 149 which is still classified as small numbers of sample. While, according to Hair, Black, Babin, and Anderson (2010), the number of sample to be used for SEM is 100-200, then the researchers use PLS as the solution. Furthermore, this study only uses two restaurants to represent entrepreneurial restaurant at one specific Supermall or

shopping mall center in Surabaya. So it is not easily to generalizing it as entrepreneurial restaurant. In theoretical overview, this study only conclude service quality and food quality to test the satisfaction thus removing the other dimensions of dining experience such as physical evidence that according to the previous studies explained before (Sulaiman & Haron, 2013; Canny, 2014).

The future research should include the larger number of sample to be convinced as the representation of the population. Thus, the future research should also use the larger sample of entrepreneurial restaurants

in Surabaya to generalize the term. Lastly, the future study should include many variables to be tested such as physical evidence (Sulaiman & Haron, 2013; Canny, 2014), perceived value and image (Clemes, Jonathan, Ding & Christopher, 2009). The future study should also connects all the direct effect on word of mouth intention, then the next can improve the statistical result by performing a mediation effect versus direct effect. It would beneficial for the management to compare whether the customer must be satisfied first then to recommend to others or it can be directly recommending the restaurants to others.

## APPENDIX

**Table 6. Quality Criteria**

Variables	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach Alpha
<b>SERVQUAL</b>	0.513759	0.958269		0.953989
<b>csat</b>	0.721763	0.886121	0.412645	0.807227
<b>fqual</b>	0.669670	0.889380		0.834405
<b>p.price</b>	0.752447	0.901025		0.835153
<b>womint</b>	0.765714	0.907321	0.434076	0.847597

**Table 7. Items for Endogenous Variables**

Variables	Code	Statements
Customer Satisfaction	sat1	I am satisfied with this restaurant.
	sat2	I am pleased to have visited this restaurant
	sat3	I really enjoyed myself at this restaurant.
Word of Mouth	wom1	I sometimes share this restaurants to everyone I met
	wom2	I show my interest to everyone about this restaurant

**Table 8. Items for Exogenous Variables**

<b>Variables</b>	<b>Code</b>	<b>Statements</b>
Perceived Price	pp1	The price of the restaurant is cheap
	pp2	The restaurant creates a balance between price and quality.
	pp3	The restaurant creates a balance between taste and quality.
Service Quality	sq1	The restaurant owns a modern decoration
	sq2	The restaurant owns supported facilities.
	sq3	The performance of restaurant's employee represented a modern style.
	sq4	The utilities of dining is complete in this restaurant
	sq5	The employees of the restaurant give an individual attention.
	sq6	The employee of this restaurant responds my request quickly.
	sq7	The employees give clearly information toward the restaurant very well.
	sq8	The opening time of this restaurant is quite match with my wish.
	sq9	The employees understand my needs
	sq10	I didn't wait for a long time before my orders come.
	sq11	I didn't wait for a long time for the menu orders.
	sq12	The employees didn't allow me to stand up along with the full seated.
	sq13	The employees of this restaurant responds my complaints
	sq14	I believe that this restaurant offers me high quality food and drink very well.
	sq15	The employees of this restaurant agile to my orders.
	sq16	The employees of this restaurant could offers a trusty food and beverages.
	sq17	In the situations of crowd or swing, the service of this restaurant would be the same.
	sq18	The employee of this restaurant offered a reliable service toward my problem.
	sq19	The employees of this restaurant recognize my favorite menu very well.
	sq20	This restaurant always keep itsneath and freshness.
Food Quality	sq21	The taste of this restaurant will always be the same everytime I came to this restaurant.
	sq22	I felt secure and comfort to be here in this restaurant.
	fq1	The restaurant served tasty food
	fq2	The food presentation is visually appealing
	fq3	The food was served at the appropriate temperature
	fq4	The restaurant served fresh food

## REFERENCES

- 5 WaralabaKuliner Indonesia Sukses "Go International". (2015). <http://www.life.viva.co.id/news/read/481001-5-waralaba-kuliner-indonesia-sukses--go-international->
- Abdullah, D. N. M. A., and F. Rozario. (2009). *Influence of Service and Product Quality towards Customer Satisfaction: A Case Study at the Staff Cafeteria in the Hotel Industry*. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering Vol. 3 No. 5.
- Ajzen.Icek. (1991).*The Theory of Planned Behavior*.Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, 179-211.
- Anwar.Saleha and Amir Gulzar. (2011). *Impact of Perceived Value on Word of Mouth Endorsement and Customer Satisfaction: Mediating Role of Repurchase Intentions*. International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1, No. 5, 2011, pp. 46-54
- Bei, L.T and Y. C. Chiao. (2001). *An Integrated Model For The Effect of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty*.Journal of Consumer Behavior, Dissatisfaction and Complaining Behavior. Vol.14. pp.124-144
- Berman, B. R. and Joel. R. Evans (2012). *Retail Management: A Strategic Approach (12th Edition)*. New Jersey: Pearson Education
- Brown J., A.J. Broderick, and N. Lee. (2007). *Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network*. Journal of Interactive Marketing, vol. 21, no. 3, pp. 2-20.
- Canny, Ivyanno U. (2014).*Measuring the Mediating Role of Dining Experience Attributes on Customer Satisfaction and Its Impact on Behavioral Intentions of Casual Dining Restaurant in Jakarta*. International Journal of Innovation, Management and Technology vol. 5, no. 1, pp. 25-29.
- Chin. W. W. (1998). *The partial least square approach to structural equation modeling, in MarcoulidesGa (Ed), Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, London, New Jersey, pp. 295-336
- Chin, W.W., Marcolin, B. and P. Newsted. (2003). *A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study*. Information Systems Research 14(2) 189-217.

- Cho, Y., Im, I., Ferjemstad, J., and Hiltz, R., (2001). *Causes and Outcomes of Online Customer Complaining Behavior: Implications for Customer Relationship Management (CRM)*. Proceedings of the 2001 Americas Conference on Information Systems, Boston
- Clemes, Michael D., Jonathan H.C.W, Bai-Ding H., Christopher G. (2009). *An Empirical Study of Behavioral Intentions In The Taiwan Hotel Industry*. Innovative Marketing, Volume 5, Issue 3.
- Ferdinand, Augusty T, (2000). *Riset Pemasaran Moderen*, Gramedia Jakarta
- Fornell C. and D. Larcker. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.*, Journal of Marketing Research, vol. 19, pp. 440-452.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Medeling; Metode Alternatif dengan PLS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Hair, J. F., Black., W. C, Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Pearson, Upper Saddle River Boston Columbus San Fransisco, New York
- Haghighi M., A. Dorosti, A. Rahnama, and A. Hoseinpour.(2012). *Evaluation of Factors Affecting Customer Loyalty in The Restaurant Industry*. African Journal of Business Management, vol. 6, no. 14, pp.5039-5046.
- Hayhoe, C. R., Leach, L. J., Turner, P. R., Bruin, M. J., & Lawrence, F. C. (2000). *Differences in Spending Habits and Credit Use of College Students*. The Journal of Consumer Affairs, 34(1), 113–133.
- Hennig-Thurau T., K. P. Gwinner, G. Walsh, and D.D. Gremler, (2004). *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?*. Journal of Interactive Marketing, vol. 18, no. 1, pp. 38-52.
- Itsarintr, Kornrawit. (2011). *Factors Affecting Positive word of Mouth and Repurchase Intention:a Case Study of Clothing Retailers in Bangkok*. Assumption Journal. Vol. 4.No. 2. ISSN: 1906-3296.
- Kaura, V. (2012). *A Link for Perceived Price, Perceived Fairness and Customer Satisfaction*. Pacific Business Review International. Volume 5 Issue 6.
- Kim, Y.S., Moreo, P.J., and Yeh, R.J.M. (2004). *Customers' satisfaction factors regarding university food court service*. Journal of Foodservice Business Research, 7, 97-110
- Kontribusi Ekonomi Kreatif terhadap PDB Indonesia. (2012). <http://gov.indonesiakreatif.net/research/kontribusi-ekonomi-kreatif-terhadap-pdb-indonesia/>



- Kotler, Philip, (2003), *Marketing Management*, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, Philip., and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*, 10<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey
- Liu, Y. (2006). Word of Mouth for Movies: *Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue*. *Journal of Marketing*, Vol. 70(3), pp. 74 – 89.
- Malik, Ghafoor, and Iqbal.(2012). Impact of Brand Image, Service Quality and Price on Customer Satisfaction in Pakistan Telecommunication Sector.*International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 23.
- Matzler, K., Wurtele, A., and Renzl, B. (2006).*Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry*. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 4, pp. 216-231. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320610671324>
- Mikalef, Patrick., Michail G., and A. Pateli. (2013). *Shopping and Word-of-Mouth Intentions on Social Media*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*ISSN 0718–1876 Electronic VersionVOL 8 / ISSUE 1 / APRIL 2013 /17-34
- Nelloh, Liza., and A. Jiewanto. (2012). *Students Attitudes and Trust toward University: The Importance of Ethics and Value in UPH Surabaya*. *World Review of Business Research* Vol. 2.No. 3. May 2012. Pp. 174 – 190.
- Nelloh, Liza and C. C. P. Liem. (2012). *Analisis Switching Intention Penggunaan Jasa Layanan Rumah Kos di Siwalankerto: Perspektif Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan*. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 6(1), ISSN 1907235X
- Parasuraman.A, Zeithaml.V dan Berry.L. (1988). SERVQUAL: An multiple item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.Vol. 64 No.1.
- Peri C. (2006). *The Universe of Food Quality*.The First European Conference on Sensory Science of Food and Beverages: A Sense of Identity, vol. 17, no. 1-2, pp. 3-8.
- Pesaran M. H. and M.Weale. (2006). *Survey expectations*,”*Handbook of Economic Forecasting*, vol. 1,pp. 715–776.
- Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Jawa Timur (2014). <http://jatim.bps.go.id/index.php?hal=tabel&id=82>
- Pertumbuhan Restoran di Surabaya. (2013). <https://politekniknscsurabaya.wordpress.com/2013/04/11/pertumbuhan-restoran-di-surabaya/>
- Petzer.D., and N. Mackay. (2014). *Dining Atmospheric and food and Service Quality as Predictors of Customer Satisfaction at Sit-Down Restaurants*. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol. 3 (2) - ISSN: 2223-814X

- RyuK. and H. Han (2010). *The Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price*. Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 34, no. 3, pp.310-329, 2010.
- Roostika., Ratna. (2011). *The Effect of Perceived Service Quality and Trust on Loyalty. Customer's Perspectives on Mobile Internet Adoption*. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 4.
- Schiffman, L.G, and L.L. Kanuk, (2010). *Consumer Behavior, 10<sup>th</sup> Edition*. Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Sulaiman, Suria and M. S. Haron. (2013). *Foodscape and Customer's Future Behavioral Intentions in Casual Dining Restaurant*. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1.
- Tat., Huam Hon., Seng S.M., Thoo A.C., Amran R., and Abu Bakar A. H. (2011). *Consumers' Purchase Intentions in Fast Food Restaurants: An Empirical Study on Undergraduate Students*. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 5
- White C.J., R. P. Varadarajan and P. Dacin. (2003). *Market Situation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use*. Journal of Marketing. Vol 67(Jul), pp. 63-79.

# **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KARIR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DAN KEPUASAN KARIR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA YP IPPI**

**Ferdy Ardiansyah<sup>1)</sup>, Sylvia Diana Purba<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta*

*<sup>2)</sup>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta*

<sup>1)</sup>e-mail: [ferdy0607@gmail.com](mailto:ferdy0607@gmail.com)

<sup>2)</sup>e-mail: [sylvia.purba@atmajaya.ac.id](mailto:sylvia.purba@atmajaya.ac.id)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi karir sebagai variabel moderasi dan kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada YP IPPI. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh variabel moderasi motivasi karir dan variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 74 guru dari total 208 guru di YP IPPI di Jakarta dan dilakukan dengan random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan karir dan di moderasi oleh motivasi karir, namun temuan yang unik variabel moderasi motivasi karir memberikan dukungan pengaruh yang negatif pada guru-guru di sekolah tersebut.

**Kata Kunci :** kepuasan kerja, kinerja, kepuasan karir, motivasi karir

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah Penelitian**

Pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan pengembangan sumber daya manusia, dan juga telah menjadi unsur yang sangat penting dalam meneruskan kehidupan yang berkualitas. Salah faktor pendukung penting penunjang pendidikan adalah guru yang profesional. Dewasa ini profesi guru semakin mendapat perhatian terutama setelah adanya sertifikasi guru yang membuat penghargaan terhadap guru sudah semakin tinggi. Sertifikasi menjadi pendorong peningkatan gaji yang diterima oleh guru saat ini. Oleh karena itu anggapan bahwa menjadi guru adalah pilihan karir yang juga menjanjikan untuk menjamin kehidupan semakin terbukti. Profesi guru saat ini semakin diminati namun kompetensi untuk profesi ini harus memenuhi standard.

Jika dilihat secara keseluruhan, kualitas guru di Indonesia sungguh memprihatinkan berdasarkan data pada media Republika dan Kompas (Selasa, 26 November 2013, dan Rabu (25/7/2012). Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi pendidikan maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas (Suhaji 2012). Untuk membangun manusia Indonesia yang tangguh dan siap menghadapi era global diperlukan pembangunan sumber daya manusia yang tangguh dan berkelanjutan secara terus menerus. Dengan sumberdaya manusia yang berkualitas, handal dan tangguh maka pendidikan di Indonesia mempunyai kesempatan untuk terus ditingkatkan dan semakin baik dari waktu ke waktu. Guru sebagai ujung tombak pendidikan penting untuk ditingkatkan kualitasnya.

Kinerja guru menjadi salah satu penentu dalam mencapai hasil proses belajar mengajar yang berkualitas, dimanakerja merupakan hal yang penting dalam organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai, Mahendra (2013, hal 173). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang baik adalah kepuasan kerja. Seperti yang diutarakan Payakachat et al., (2011) bahwa ada hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja yang saling terkait satu sama lain untuk dapat lebih produktif. Kepuasan kerja adalah perbedaan atau perbandingan dari apa yang diharapkan dan apa yang diterima, jika berdampak negatif akan menyebabkan turunnya performa kerja (Thamrin, 2012). Guru yang memiliki kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dengan motivasi karir dalam menjalani pekerjaannya sebagai dorongan positif. Menurut Day dan Allen (2004) dengan meningkatnya motivasi karir yang dirasakan dapat menciptakan kinerja yang baik. Springer (2011) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan lebih efektif dan produktif dibandingkan yang tidak. Motivasi karir yang baik akan meningkatkan kinerja dan kepuasan karir merepresentasikan perasaan positif individu terhadap profesi yang mereka pilih, yaitu akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya menurut Locke (1976) dan London (1990) dalam (Payakachat et al., 2011). Dengan demikian kepuasan kerja akan mempengaruhi kepuasan karir.

Sementara riset Mott, et al (2003) membuktikan kinerja guru yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dapat dimediasi oleh kepuasan karir, dimana kepuasan karir memiliki hubungan yang erat atas kebahagiaan ditempat kerja, dan kepuasan karir yang tinggi akan membuat tenaga pendidik bekerja dengan profesional. Hubungan antara kepuasan

karir, motivasi karir, kepuasan kerja dan kinerja pada riset-riset terdahulu telah dinyatakan signifikan seperti pada temuan Springer (2011); Thamrin (2012), Riaz (2010), Day and Allen (2004), Perry (2008) dan Jichul (2008).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi karir sebagai variabel moderasi dan kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada YP IPPI. Sekolah Swasta YP IPPI yang ada di Petojo dan Cakung merupakan sekolah swasta yang unggul dengan Akreditasi A dengan jumlah murid cukup besar dan sudah berdiri sejak lama 1951. Guru-guru yang bekerja disana memiliki kinerja yang baik berdasarkan riset pendahuluan. Sekolah swasta merupakan salah satu organisasi yang turut berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan bersama sekolah-sekolah pemerintah. Dengan sertifikasi yang ketat dimana kinerja guru di ukur dengan terpenuhinya kriteria yang diminta sekolah dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka guru dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan kepuasan kerja yang dimoderasi motivasi karir dan dimediasi kepuasan karir dapat mempengaruhi kinerja guru-guru pada objek penelitian ini.

### **Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diteliti adalah bagaimana moderasi motivasi karir dan mediasi kepuasan karir pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru-guru pada YP IPPI. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Apakah semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja; (2) Apakah semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karir; (3) Apakah

semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja; (4) Apakah kepuasan karir dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja; (5) Apakah motivasi karir dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

## 2. LANDASAN TEORITIS

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu terhadap kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan, Noe et al (2012, p.5). Dengan MSDM diharapkan karyawan satu sama lain saling memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Setiap individu yang terlibat dalam organisasi dapat memaksimalkan pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Keterlibatan dan komitmen karyawan pada perusahaan sangat penting dalam mempengaruhi kinerja atau produktifitas, pelayanan pelanggan dan rendahnya tingkat *turnover*. Tema umum yang ada di keterlibatan karyawan diantaranya adalah kepuasan kerja dan karir yang baik, Noe et al (2012, hal 23-24). Karir yang baik di perusahaan akan memotivasi karyawan dalam meniti karir yang sukses, demikian pula kepuasan kerja yang tinggi juga akan menghasilkan kepuasan karir.

### Kinerja

Mengukur kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam kelangsungan perusahaan untuk produktif. Kinerja merupakan aspek yang penting di dalam MSDM. Pemahaman yang mendalam sangat penting ketika melakukan berbagai metode untuk mengukur kinerja, Siagian (2002, p.233-234). Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) memiliki manfaat yang penting dalam menetapkan tujuan atau motivasi karir karyawan di perusahaan. Kriteria pengukuran kinerja terdiri dari: *strategic congruence, validity,*

*reliability, acceptability and specificity*, Noe et al (2012, p.346-369). Ada beberapa cara pendekatan untuk mengukur kinerja yaitu: 1) *ranking*; 2) *forced distribution*; 3) *paired comparison*; 4) *graphic rating scale*; 5) *behavioral anchored rating scale*; 6) *behavioral observation scales*; 7) *competency model*; 8) *Balance Scorecard*; 9) *financial, customer, internal, and learning and growth, Productivity Measurement and Evaluation System*; 10) *quality approach*.

### Motivasi

Dalam mengelola kinerja karyawan ada dua aspek penting yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Quick dan Nelson (2009, p 152-160) mengatakan motivasi adalah proses dalam membangun dan mempertahankan tujuan dengan melakukan tindakan dan tingkah laku, dimana orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan berkinerja tinggi.

Dalam teori motivasi Herzberg dijelaskan kepuasan kerja terjadi dengan membangun faktor motivasi dalam pekerjaan yang berperan sebagai motivators faktor yang terdiri dari: *achievement, recognition of achievement, work itself, responsibility, advancement and growth*. Menurut Herzberg's kinerja meningkat ketika seseorang puas karena jika seseorang mencapai sesuatu (*achievement*) akan meningkatkan motivasi yang menciptakan kepuasan. Kepuasan yang merupakan faktor motivasi juga terkait dengan puasnya seseorang atas karirnya yang berhubungan dengan faktor motivasi *advancement and growth* yaitu kepuasan karir. Motivasi karyawan menjadi baik jika sesuai dengan keinginan dan tujuan karir, Noe et al (2012, hal 284).

Motivasi karir secara teori terbagi atas 3 komponen yaitu *career resilience, career insight dan career identity*, London (1983). *Career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi disetiap keadaan yang

berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif. *Career Insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan seseorang. Sementara *Career Identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan pengakuan, Day dan Allen (2004).

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Quick dan Nelson (2009, p. 123-128) kepuasan kerja merupakan kondisi emosi yang positif yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya, yang terdiri dari 5 dimensi: *pay, the work itself, promotion opportunities, supervision, and coworkers*. Semakin puas karyawan atas pekerjaannya maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin produktif dan dapat menghasilkan reward. Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan puas yang dihasilkan dari persepsi bahwa seseorang telah memenuhi pekerjaannya atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan, Noe et al (2012, p.458). Kepuasan kerja terbagi tiga aspek penting: 1) kepuasan kerja sebagai fungsi dari nilai (apa yang secara sadar ataupun tidak sadar dalam menginginkan yang ingin di capai atau didapatkan); 2) setiap karyawan memiliki perbedaan pandangan atas nilai mana yang penting dan ini sangat penting dalam menentukan *nature and degree* atas kepuasan kerja mereka, dan 3) kepuasan kerja adalah sebuah persepsi, setiap individu akan memiliki persepsinya sendiri dan sepenuhnya tidak akurat dengan realita yang ada dan tiap orang akan memandang situasi yang sama dengan persepsi yang berbeda. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh *working*

*conditions, personal positions, supervisor, co-worker, and pay and benefits*. Aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan adalah *core values* pekerja yang terkait dengan *prosocial motivation* yaitu ketika seseorang percaya bahwa pekerjaannya memiliki dampak terhadap orang lain maka orang itu rela bekerja lebih lama dan lebih giat, *prosocial motivation* yang rela berkorban demi kemajuan perusahaan juga secara langsung memberikan manfaat ke teman kerja (*co-worker*), Noe, (2012, p.459-470). Judge dan Klinger (2007) membagi kepuasan kerja menjadi dua yaitu intrinsik dan ekstrinsik dimana faktor intrinsik yaitu teman kerja, supervisi, pekerjaan itu sendiri dan faktor ekstrinsik seperti gaji dan promosi.

### **Lingkup Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Karir**

Memotivasi karyawan merupakan suatu keharusan dalam mencapai tujuan organisasi, Simon (1997). Motivasi karir yang merupakan bagian dari motivasi mempunyai andil memotivasi karyawan secara intrinsik dengan karirnya untuk dapat mencapai tujuan. Motivasi karir merupakan hal yang positif dalam memoderasi kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Day dan Allen (2004). Motivasi karir dapat dilihat dalam 3 dimensi yaitu *career resilience, career insight dan career identity*, London (1983). *Career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi di setiap keadaan yang berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif. *Career Insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan. Sementara *Career Identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan

pengakuan. Ketiga komponen tersebut membentuk motivasi seseorang dalam menjalani karir dengan baik. Sementara Bradley (2012) menyatakan motivasi karir dipengaruhi oleh faktor seperti ingin berguna bagi orang lain, berdedikasi melalui komitmen dan kehormatan.

Menurut Greenhauset al (1990) dalam (Yapet al, 2010) kepuasan karir merupakan pengukuran yang bersifat subjektif dari kesuksesan karir (objektif dan subjektif) yang menangkap persepsi kepuasannya dengan keseluruhan tujuan karir yaitu tujuan untuk pendapatan, tujuan untuk kemajuan dan tujuan untuk perkembangan kemampuan baru. Kepuasan karir memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja, sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir dan kepuasan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian kepuasan karir adalah sifat subjektif dari kesuksesan karir yang menjelaskan dari akumulasi pengalaman selama bekerja. Judge (1995) berpendapat kepuasan karir dapat di definisikan sebagai akumulasi dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Yapet al (2010) human capital, tujuan, persepsi kerja dan faktor demografi mempengaruhi tingkat kepuasan karir karyawan. Kepuasan karir merupakan keberhasilan karir yang bersifat subjektif dan kepuasan karir mempunyai berbagai ukuran yang berbeda bagi setiap karyawan, Ali et al., (2012). Pendapat lain diberikan oleh Payakachat et al., (2011), dimana kepuasan karir berhubungan erat dengan kehidupan pekerjaan dan hal itu akan membuat seseorang tidak akan berhenti dari pekerjaannya. Pengalaman kerja dan posisi jabatan kerja tidak mempengaruhi kepuasan karir seseorang, Ali et al (2012). Kepuasan karir yang baik akan menghasilkan kualitas kinerja yang positif dan produktif dalam melakukan

pekerjaan. Sementara Gunz dan Heslin (2005) menyatakan kepuasan karir merupakan subjektif dari kesuksesan karir diukur secara intrinsik berdasarkan individual tingkah laku di pekerjaannya.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan promosi dan supervisi dalam meningkatkan performa kerja dan mempengaruhi keinginan karyawan mengambil keputusan untuk tetap berada di organisasi atau tidak, Maffin dan Dlodlo (2014). Hal tersebut relevan dengan temuan Thamrin, 2012 dan Springer, 2011 yaitu kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dimana aspek yang mempengaruhi potensi kinerja terdiri dari kemampuan fisik, kemampuan mental, pendidikan dan pengalaman kerja begitu pula menurut Payakachat et al., 2011 kepuasan kerja mempengaruhi performa kinerja seseorang sehingga lebih produktif. Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih berkomitmen dengan pekerjaan dibanding yang tidak puas dan bekerja lebih efektif. Berdasarkan uraian di atas maka kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan jika kepuasan kerja itu tinggi maka akan diikuti dengan peningkatan kinerjanya.

#### **H1: Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja**

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Karir**

Kepuasan karir memiliki rentang waktu dari awal memulai karir sampai ketika karir bekerja saat ini, berbeda dengan kepuasan kerja yang dilihat hanya dari pekerjaan saat ini (Lounsbury, 2003). Kepuasan kerja memiliki pengaruh baik terhadap kepuasan karir dengan komitmen sebagai dasar dari kepuasan kerja. Sesuai dengan pendapat Hochwarter et al (2004) di dalam (Yap et al, 2010) mengatakan

bahwa komitmen yang merupakan dasar dari kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan karir. Hal ini senada dengan pendapat Payakachattal, 2011 yang menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja timbul atas pekerjaannya, kepuasan karir merepresentasikan perasaan individu terhadap profesi yang mereka pilih dan akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya. Temuan lain dalam penelitian sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir dan kepuasan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

**H2: Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kepuasan karir.**

### **Pengaruh Kepuasan Karir terhadap Kinerja**

Kepuasan karir seperti telah disebutkan sebelumnya merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja seseorang di organisasi oleh karena itu kepuasan karir akan mempengaruhi kualitas kinerja dan produktivitas individu, Domrose (2001); Kramer dan Schmalenberg (2004) dalam (Perry, 2008). Menurut Perry (2008) semakin tinggi tingkat kepuasan karir seseorang dapat mempengaruhi tingkat kinerja orang tersebut dengan baik. Tingkat kepuasan karir seseorang dapat diasosiasikan dengan kualitas kerjanya, sehingga kepuasan karir yang baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang. Sesuai dengan pendapat Aliet al., (2012) kepuasan karir menjadi hal yang penting bagi pekerja dan majikan karena akan berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Sedangkan Berg et al (1991) dalam (Yapet al, 2010) penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan antara kepuasan karir dengan kinerja dan hubungan yang lebih terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap

meningkatnya kreatifitas dan inovasi. Senada Harteret al., (2002) mengemukakan bahwa kepuasan karir berhubungan erat dengan hasil kinerja seseorang dan aspek lainnya yang penting terhadap organisasi seperti kepuasan pelanggan, kesetiaan, dan profit. Dengan demikian kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir dan pencapaian kinerja, Kraimer dan Crant (2001); (Karavardar, 2014)

**H3: Semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja**

### **Kepuasan Karir Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Seperti pernyataan Kraimer dan Crant (2001) di dalam (Karavardari, 2014) kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir, pencapaian kinerja dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita seseorang dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang akan mempengaruhi kepuasan karirnya yang berdasarkan dari kumpulan pengalaman kerja selama berkarir dan dengan hal tersebut kepuasan karir memediasi kepuasan kerja dalam pengaruhnya atas kinerja seseorang. Gunz dan Heslin (2005) menyatakan kepuasan karir merupakan subjektif dari kesuksesan karir (perasaan/rasa kesuksesan) diukur secara intrinsik berdasarkan tingkah laku individual di pekerjaannya. Didukung oleh temuan Brown ; et al (1993) yang menyatakan bahwa sukses dari sisi psikologi (subjektif) *Feeling of Success* dalam bekerja (kesuksesan karir/kepuasan karir) dapat memediasi kepuasan kerja dan kinerja, menurut Brown ; et al (1993) perasaan kesuksesan itu ada ketika pencapaian pekerjaan yang dimiliki seseorang itu puas atas karirnya selama ini. Berdasarkan uraian di atas maka kepuasan karir dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.



**H4: Kepuasan Karir dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

**Motivasi Karir memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat pula dipengaruhi salah satunya oleh motivasi selain kepuasan seseorang di tempat kerja. Setiap aspek motivasi pekerjaan dan kepuasan kerja akan menjadi faktor pengaruh terhadap kinerja, Springer (2011). Motivasi karir dengan 3 komponen yaitu *career resilience*, *career insight* dan *career identity*, (London, 1983) pada guru-guru dapat menunjukkan bagaimana guru-guru tersebut dapat beradaptasi, mengukur kemampuan mereka secara realistis dan merasakan dorongan untuk mengaktualisasikan dirinya. Dimensi motivasi ini diharapkan akan dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimana motivasi yang dirasakan menjadi faktor yang mendorong perilaku dalam pekerjaan.

Motivasi seseorang akan berpengaruh terhadap karir dan

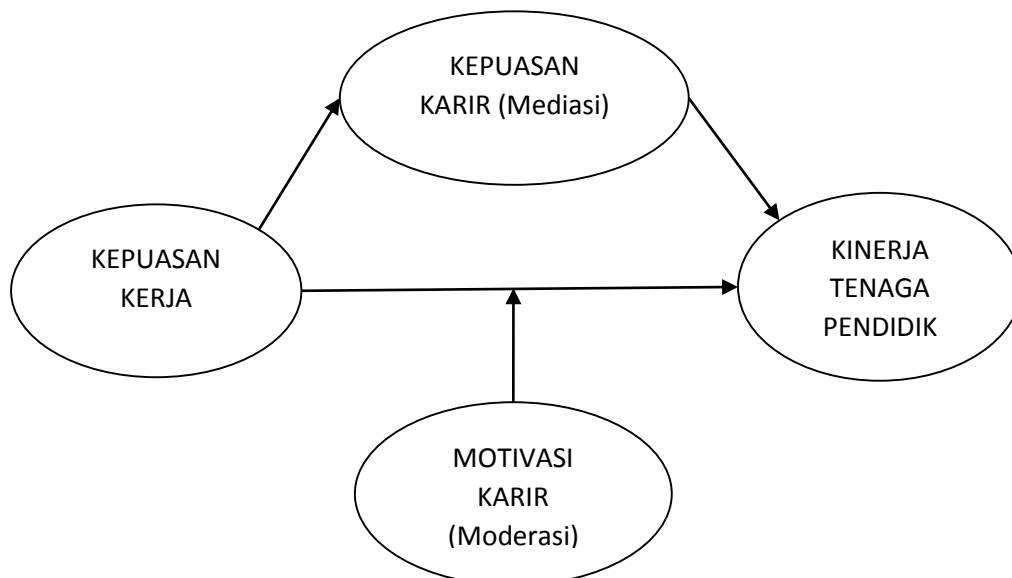
kinerjanya, jika baik maka akan meningkat dan begitu juga sebaliknya, Muchinsky (2006) dalam (Springer, 2011). Oleh karena itu kepuasan kerja yang baik dengan motivasi karir sebagai moderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja berarti dengan dukungan positif motivasikariryang dirasakandapat menciptakan kinerja yang tinggi, Day dan Allen (2004). Peran motivasi karir sebagai moderasi relevan dengan temuan Koesmono (2014) yang menyatakan *work motivation* signifikan berpengaruh sebagai variabel moderasi atas hubungan pengaruh *Organizational Commitment* yang terdiri dari *Job Satisfaction*, *Servant Leader* dan *Organizational Culture* terhadap *Job Performance*.

**H5: Motivasi Karir dapat Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

**Model Penelitian**

Berdasarkan Penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran yang dikemukakan oleh peneliti dapat dilihat sebagai berikut:

**Gambar 1: Model Penelitian**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

### 3. METODE PENELITIAN

#### Definisi Operasional Variabel

##### Kepuasan Kerja

Konsep atas kepuasan kerja dapat di definisikan dengan keadaan emosi nyaman dan baik tentang pekerjaan, indikator kuesioner di adaptasi dari, Paul (1985). Indikator dalam bentuk pernyataan sangat tidak setuju sampaisangat setuju dalam skala 1 sampai 10 misalnya: Saya merasa puas atas pengakuan pekerjaan yang saya lakukan; Saya merasa puas atas imbalan yang saya terima.

##### Motivasi Karir

Ukuran motivasi karir dalam penelitian ini menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Day dan Allen (2004). Indikator tersebut misalnya dalam bentuk pernyataan sangat setuju, setuju sampai dengan sangat tidak setuju seperti pernyataan berikut: Saya memiliki tujuan karir yang jelas; Saya tahu kekuatan saya.

##### Kepuasan Karir

Ukuran kepuasan karir menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Greenhaus et al (1990). Misalnya pernyataan berikut: Saya merasa puas atas keberhasilan yang telah saya capai; Saya merasa puas atas kemajuan yang telah saya buat ke arah pencapaian tujuan saya untuk peningkatan kerja.

##### Kinerja

Ukuran kinerja berdasarkan bukti hasil kinerja guru dari sekolah swasta YP IPPI yang sudah diberikan dan dirumuskan pihak sekolah dan di validasi oleh kepala yayasan serta litbangwasdik sebagai supervisi penilaian YP IPPI.

##### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga pendidik di Sekolah Swasta YP IPPI yang terdiri dari YP IPPI Petojo SMP, SMK dan SMA dan YP IPPI

Cakung SMP, SMK, SMA yang berjumlah 208. Sample yang akan digunakan dengan random sampling berjumlah 80 orang, menurut Roescoe (1982, hal 253) dalam Taniredja (2012, hal 39) ukuran sampel yang layak antara 30 sampai 500. Jumlah sampel penelitian ini adalah 74 orang dan jika penelitian akan melakukan analisis multivariate maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti, Taniredja (2012, hal 39).

##### Metode Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis data dalam penelitian ini sudah diuji validitas, realibilitas dan normalitas sudah memenuhi syarat begitupun asumsi klasik. Metode yang digunakan adalah analisis jalur yang diolah secara partial. Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi yang menguji kelinearan model dan hubungan serta ukuran pengaruhnya di antara variabel penyebab, Trihendradi (2013 hal 153) dengan menggunakan SPSS v 22.

##### Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Dari gambar model penelitian dapat dibagi menjadi empat substruktur:

$$\text{Struktur 1} : P = \beta_1 JS + \varepsilon_2$$

$$\text{Sub-Struktur 2} : CS = \beta_1 JS + \varepsilon_1$$

$$\text{Sub-Struktur 3} : P = \beta_1 JS + \beta_2 CS + \varepsilon_2$$

$$\text{Sub-Struktur 4} : P = \beta_1 JS +$$

$$\beta_2 CM + \beta_3 JSCM + \varepsilon_2$$

JS = kepuasan kerja

P = kinerja

CS = kepuasan karir

CM = motivasi karir

Model struktural yang ditampilkan Gambar 1. yaitu hubungan kausal terdiri dari empat substruktur, yaitu Sub-Struktur-1, Sub-Struktur 2, Sub-Struktur 3, dan Sub-Struktur 4.

**Pengujian Pengaruh JS terhadap P pada Sub-Struktur 1**

Hubungan Kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada

gambar 2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu P dan satu variabel eksogen yaitu JS. Persamaan struktural untuk sub-struktur 1 adalah sebagai berikut :

$$P = \beta_1JS + \varepsilon_1.$$

**Tabel 1: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1038,440	1	1038,440	4,428	,039 <sup>b</sup>
	Residual	16887,032	72	234,542		
	Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 2: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	221,063	15,474		14,286	,000
	Kepuasan Kerja (JS)	,246	,117	,241	2,104	,039

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 3: Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241 <sup>a</sup>	,058	,045	15,31477

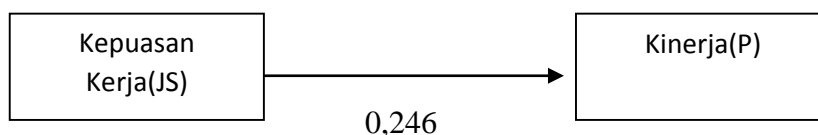
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Hasil analisis membuktikan bahwa koefisien jalur signifikan, berdasarkan hasil nilai analisis pada tabel 2 Coefficient diperoleh nilai koefisien jalur JS terhadap P sebesar  $\beta_{PJS} = 0,246$ . Sedangkan koefisien determinan atau kontribusi JS terhadap P adalah ( $R_{square} = 0,058$  seperti pada tabel 3 Model Summary yang berarti

bahwa 5,8% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja (JS) dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 1 adalah  $P = 0,246JS$ , dan diagram jalurnya seperti pada gambar 2.

**Gambar 2: Persamaan sub struktur 1**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

## Pengujian Pengaruh JS terhadap CS pada Sub-Struktur 2

Persamaan struktural untuk sub-struktur 2 adalah sebagai berikut :  $CS = \beta_1 JS + \varepsilon$

**Tabel 4: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167,315	1	167,315	5,678	,020 <sup>b</sup>
	Residual	2121,672	72	29,468		
	Total	2288,986	73			

a. Dependent Variable: Kepuasan Karir (CS)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 5: Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,004	5,485		4,376	,000
	Kepuasan Kerja (JS)	,099	,042	,270	2,383	,020

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 6: Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,270 <sup>a</sup>	,073	,060	5,42841	2,012

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS)

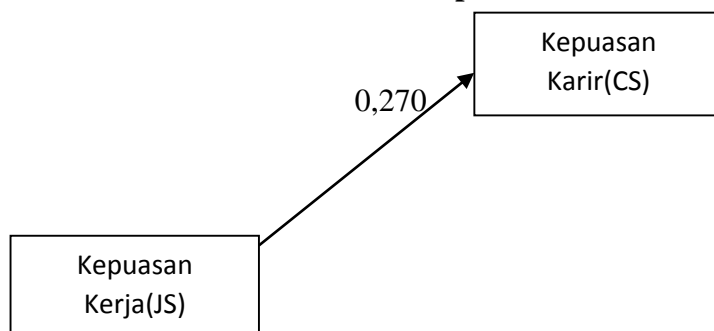
b. Dependent Variable: Kepuasan Karir (CS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Hasil analisis membuktikan bahwa koefisien jalur signifikan, berdasarkan hasil nilai analisis pada tabel 5 diperoleh nilai koefisien jalur JS terhadap CS sebesar  $\beta_{CSJS} = 0,270$ . Sedangkan koefisien determinan atau kontribusi JS terhadap CS adalah ( $R_{square} = 0,073$  seperti pada tabel 6 yang

berarti bahwa 7,3% variasi Kepuasan Karir (CS) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja (JS). dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 2 adalah  $CS = 0,270JS$ , dan diagram jalurnya seperti pada gambar 3.

**Gambar 3: Gambar persamaan struktur 2**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

## Pengujian Pengaruh JS dan CS terhadap P pada Sub-Struktur 3

Tabel 7: ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2242,389	2	1121,195	5,076	,009 <sup>b</sup>
	Residual	15683,082	71	220,888		
	Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS), Kepuasan Karir (CS)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Tabel 8: Coefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	202,981	16,896		12,013	,000
	Kepuasan Karir (CS)	,753	,323	,269	2,335	,022
	Kepuasan Kerja (JS)	,172	,118	,168	1,456	,150

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Tabel 9: Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,100	14,86232	2,161

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (JS), Kepuasan Karir (CS)

b. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

### Uji signifikansi Kepuasan Karir (CS) terhadap Kinerja (P)

Pada tabel 8. menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan pada  $\alpha=0,05$ , karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$ . Maka keputusannya  $H_0$  ditolak. Jadi secara parsial Kepuasan Karir (CS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (P).

### Uji signifikansi Kepuasan Kerja (JS) terhadap Kinerja (P)

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa koefisien jalur untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak signifikan pada  $\alpha=0,05$ . Maka keputusannya  $H_0$  diterima. Jadi secara parsial Kepuasan Kerja (JS) tidak signifikan terhadap Kinerja (P).

Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 3 (JS;CS dan P) yang nampak pada tabel 8 Coefficient Sub-Struktur 3, masing-masing diperoleh nilai:

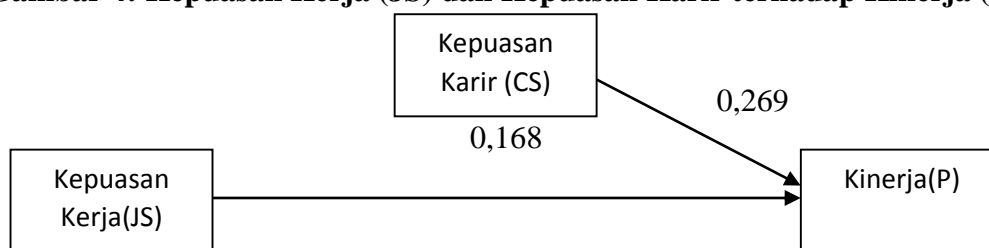
a)  $\beta_{PCS} = \text{Beta} = 0,269$  [ $t=2,335$  dan probabilitas (sig)=0,022]

b)  $\beta_{PJS} = \text{Beta} = 0,168$  [ $t=1,456$  dan probabilitas (sig)=0,150]

Sehingga jika pengaruh x terhadap y yang di mediasi oleh m menurun menjadi tidak signifikan maka terjadi mediasi sempurna (Ghozali, 2013:248) sebagai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja dimediasi dengan sempurna oleh Kepuasan Karir.

Besarnya koefisien diterminan (kontribusi) CS dan JS terhadap P sebesar  $R_{square}=0,125$ , (tabel9), yang berarti bahwa 12,5% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Karir dan Kepuasan Kerjadan sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar CS dan JS. Dengan demikian persamaan untuk Sub-Struktur 3 adalah  $P=0,168JS+0,269CS$  dan diagram jalur sub-struktur 3 seperti Gambar 4.

**Gambar 4: Kepuasan Kerja (JS) dan Kepuasan Karir terhadap Kinerja (P)**



Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

Hubungan Kausal antar variabel pada Sub-Struktur-4, yang ditampilkan pada gambar 8, terdiri dari satu variabel endogen yaitu P dan dua variabel eksogen yaitu JS dan CM dan variabel Moderasi JS\*CM. Persamaan struktural untuk sub-struktur 4 adalah sebagai berikut:  
 $P = \beta_1JS + \beta_2CM + \beta_3JSCM + \varepsilon_2$ .

**Tabel 10: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2703,080	3	901,027	4,143	,009 <sup>b</sup>
	Residual	15222,391	70	217,463		
	Total	17925,472	73			

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

b. Predictors: (Constant), Moderasi(jscm), Kepuasan Kerja (JS), Motivasi Karir (CM)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Uji keseluruhan atau uji F pada Substruktur-4, dengan nilai  $F_{hitung} = 4,143$ , seperti pada tabel 10. Anova, lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$

sebesar 2,735 maka  $H_0$  ditolak. JS, CM dan JSCM secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap P dan dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

**Tabel 11: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,862	107,020		,148	,883
	Kepuasan Kerja (JS)	2,015	,807	1,968	2,496	,015
	Motivasi Karir (CM)	1,985	1,100	1,515	1,803	,076
	Moderasi(jscm)	-,017	,008	-2,869	-2,091	,040

a. Dependent Variable: Kinerja (P)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

**Tabel 12: Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388 <sup>a</sup>	,151	,114	14,74662

a. Predictors: (Constant), Moderasi(jscm), Kepuasan Kerja (JS), Motivasi Karir (CM)

Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

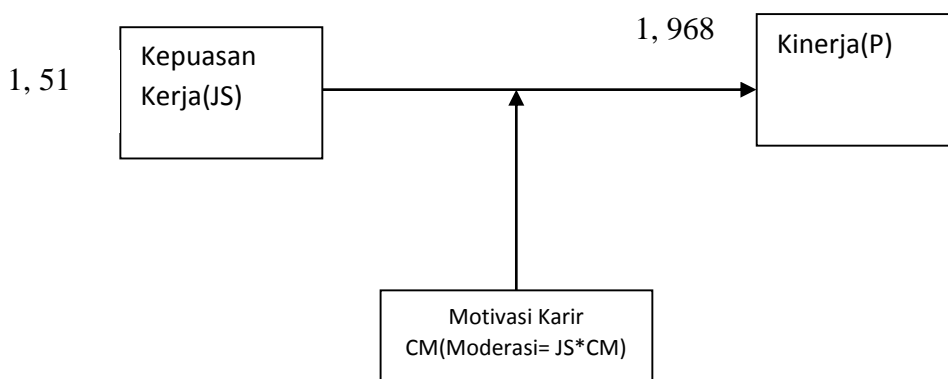
Berdasarkan hasil analisis jalur Sub-Struktur 4 (JS, CM, JSCM dan P) yang nampak pada tabel 11 Coefficient Sub-Struktur 4, masing-masing diperoleh nilai:

- a)  $\beta_{PJS} = \text{Beta} = 1,968$  [ $t = 2,496$  dan probabilitas (sig) = 0,015]
- b)  $\beta_{PCM} = \text{Beta} = 1,515$  [ $t = 1,803$  dan probabilitas (sig) = 0,076]

c)  $\beta_{JSCM} = \text{Beta} = -2,869$  [t = 2,091 dan probabilitas (sig) = 0,040]  
 Menurut Tembalang (2004) Jika CM sebagai variabel moderasi tidak signifikan berpengaruh dan variabel interaksi JS\*CM signifikan maka CM merupakan *Pure Moderator* (Moderator Murni). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang di moderasi dengan murni oleh motivasi karir. Besarnya koefisien diterminan (kontribusi) JS, CM dan JSCM terhadap P

sebesar  $R_{\text{square}} = 0,151$ , seperti pada tabel 12 Model Summary, yang berarti bahwa 15% variasi Kinerja (P) dapat dijelaskan oleh variasi Kepuasan Karir, Kepuasan Kerja dan Moderasi JSCM dan sisanya merupakan pengaruh variabel lain diluar JS, CM dan JSCM. Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 4 adalah  $P = 1,968JS + 1,515CM - 2,869JSCM$  dan diagram jalur sub-struktur 4 seperti Gambar 5

**Gambar 5: Sub struktur IV**

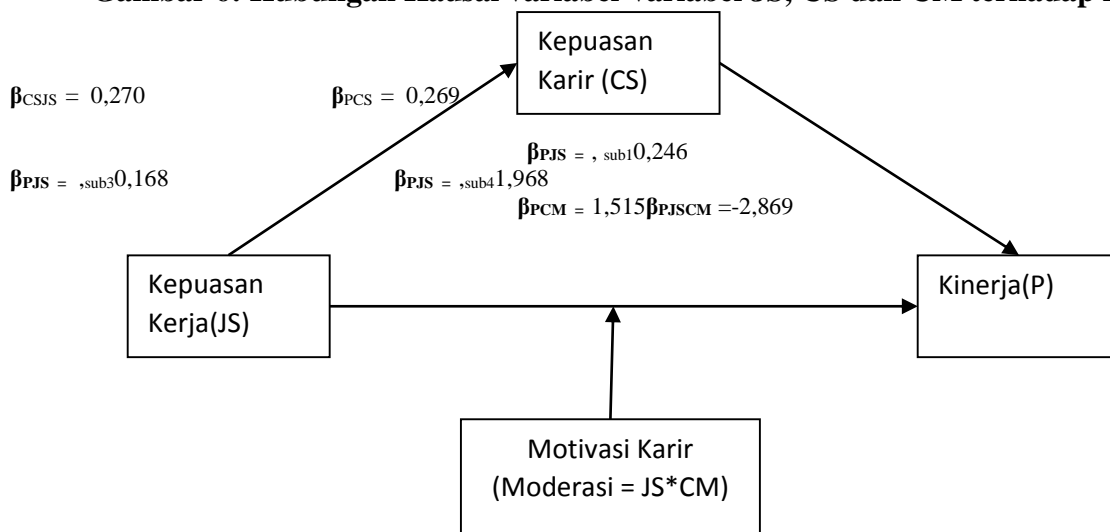


Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub-struktur 1 sampai dengan sub-struktur 4, maka dapat digambarkan secara

keseluruhan yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel JS, CS dan CM terhadap Kinerja sebagai berikut.

**Gambar 6: Hubungan Kausal variabel-variabel JS, CS dan CM terhadap P**



Sumber: Hasil olahan untuk penelitian ini

Hasil dari koefisien jalur pada sub-struktur 1 sampai dengan 4 berubah menjadi persamaan struktur setelah di uji, sebagai berikut:

- $P = \beta_1JS + \varepsilon_2$
- $P = 0,246JS + 0,970$
- $CS = \beta_1JS + \varepsilon_1$
- $CS = 0,270JS + 0,962$
- **Mediasi Sempurna**
- $P = \beta_1JS + \beta_2CS + \varepsilon_2$
- $P = 0,168JS + 0,269CS$
- **Moderasi Murni**
- $P = \beta_1JS + \beta_2CM + \beta_3JSCM + \varepsilon_2$
- $P = 1,968JS + 1,515CM - 2,869JSCM$

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Yayasan Pendidikan IPPI**

Dari hasil kuesioner yang disebar kepada para guru Yayasan Pendidikan IPPI di Sekolah SMA, SMK, SMP Petojo dan SMA, SMK, SMP Cakung, yang kemudian di lakukan uji hipotesis atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif. Hasil ini mendukung riset terdahulu (Springer, 2011; Payakachat et al., 2011) dan relevan dengan riset Maffin dan Dlodlo, (2014) dan juga Thamrin, (2012). Dengan demikian guru-guru pada sekolah-sekolah dimaksud dapat meningkatkan kinerja bila kepuasan kerja yang dirasakan meningkat.

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan hal ini relevan menjadi salah satu faktor atas tingginya rata-rata nilai kinerja guru. Data kinerja dari responden penelitian sejumlah 74 orang dengan rata-rata total nilai kinerja adalah 253,24 dibagi 3 berdasarkan jumlah indikator kinerja (persiapan, pelaksanaan dan penggunaan IT dan media) adalah 84,33 berada di

dalam kategori Baik Sekali, dengan kriteria penilaian berdasarkan pihak sekolah yaitu, penilaian di atas 80 menandakan Baik Sekali (A). Untuk hipotesis 1 dapat didukung oleh rata-rata data yang diperoleh baik kepuasan kerja maupun kinerja sudah berada dalam kondisi baik.

##### **Kepuasan Kerja Guru terhadap Kepuasan Karir dan Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan karir, temuan ini sesuai dengan temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008) yang menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kepuasan karir. Berdasarkan hasil dapat dijelaskan secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang baik. Nilai skor kepuasan karir 47,3% yang berarti lebih kurang dari setengah total responden setuju dan mendekati sisi sangat setuju, menunjukkan tingginya tingkat kepuasan karir guru yang diteliti. Di sisi lain hasil penelitian juga membuktikan semakin tinggi tingkat kepuasan karir maka akan semakin tinggi tingkat kinerja dimana hal ini juga mendukung hasil temuan Haider dan Riaz (2010) dan Perry (2008). Dari hasil dapat dijelaskan secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan karir yang baik dan menjadi salah satu faktor atas tingginya rata-rata nilai kinerja guru. Dengan demikian kepuasan karir yang dirasakan guru-guru terbukti dapat menjadi faktor yang meningkatkan kinerja guru-guru selain faktor kepuasan kerja.



### **Kepuasan Karir Guru Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi dengan sempurna oleh kepuasan karir hal ini terbukti dimana mediasi kepuasan karir signifikan positif. Secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan kepuasan kerja itu sendiri dimediasi dengan sempurna oleh kepuasan karir artinya kinerja akan semakin meningkat bila kepuasan kerja dapat meningkatkan kepuasan karir guru-guru tersebut. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karir dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimana dalam hal ini mediasi dinyatakan sempurna karena ketika kepuasan karir dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja menjadi tidak signifikan. Temuan ini relevan dengan penelitian Brown ; et al (1993) perasaan kesuksesan itu ada ketika pencapaian pekerjaan yang dimiliki seseorang itu puas atas karirnya dan hal ini mendorong kinerja. Para guru yang ada di YP IPPI merasakan kepuasan yang tinggi terbukti dari rata-rata jawaban atas pernyataan 10 dalam kuesioner, saya puas atas pekerjaan saya secara keseluruhan adalah jawaban paling setuju. Dan ini juga senada dengan kepuasan karir yang rata-rata jawabannya tinggi. Dengan demikian guru-guru dalam penelitian ini mempunyai kinerja yang tinggi yang didorong atas kepuasan karir yang tinggi.

### **Motivasi Karir Guru Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan IPPI**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dimoderasi dengan murni oleh motivasi karir dengan signifikan namun negatif. Hal ini membuktikan bahwa

motivasi karir dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja, namun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja justru diperlemah oleh motivasi karir. Hasil tidak mendukung riset-riset terdahulu seperti yang dinyatakan Day dan Allen (2004) dengan dukungan positif motivasi karir yang dirasakan dapat menciptakan kinerja yang tinggi dimana kepuasan kerja yang baik dengan motivasi karir sebagai moderasi berpengaruh terhadap kinerja.

Secara umum guru-guru di Yayasan Pendidikan IPPI memiliki kepuasan kerja yang baik akan tetapi berdasarkan data menunjukkan bahwa nilai skor motivasi karir dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 90-97, yaitu kelas interval ketiga sebanyak 19 atau 25,68% dan jika dilihat dari interval kelas pertama sampai interval 3, jumlah responden adalah 34 atau 45,95% membuktikan bahwa hampir dari setengah total responden kurang setuju dan cukup merata dengan lebih sedikit frekuensi mendekati sisi kurang setuju, sehingga motivasi karir yang rendah ternyata memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Dari temuan ini tampaknya motivasi karir para guru tidak sejalan dengan kepuasan kerja maupun kinerjanya, dengan kata lain kinerja yang dihasilkan tidak dapat diperkuat oleh motivasi karirnya bahkan hasil menunjukkan moderasinya negatif (diperlemah). Beberapa hal yang dapat diajukan sebagai justifikasi hasil ini adalah, bahwa kinerja yang ditunjukkan adalah kinerja rutin yang telah ditentukan oleh DIKBUD acuan atau indikatornya. Di sisi lain motivasi karir tentu berhubungan dengan motivasi intrinsik dimana hal ini muncul sebagai passion. Penelitian ini tampaknya tidak dapat mengukur dorongan passion seseorang menjadi guru terhadap kinerjanya karena ukuran kinerja yang ada bukan ditujukan seberapa besar kemampuan guru mendidik anak-anak

didiknya untuk berprestasi dan mengalami kemajuan pengetahuan dan perilaku. Dari hasil jawaban para guru menyadari betul kekuatan dan kelemahan mereka dalam karirnya.

### **Implikasi, Diskusi dan Hasil Wawancara**

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja guru dalam melaksanakan pekerjaan dan kewajibannya dalam mendidik generasi bangsa dapat meningkatkan kinerja, dengan puasanya guru dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan karirnya dengan baik yang membuat kinerja guru menjadi baik. Motivasi karir juga berperan penting memoderasi kepuasan kerja guru dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Dalam penelitian ini motivasi karir berperan sebagai moderasi yang memperlemah hubungan kepuasan kerja guru dalam meningkatkan kinerjanya, ini berarti motivasi karir guru dalam penelitian yang terlihat baik dari tiap dimensi ternyata tidak dapat mendorong peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja yang dirasakan. Seperti telah diuraikan bahwa *career resilience* adalah suatu kemampuan dalam melakukan suatu proses adaptasi disetiap keadaan yang berubah walaupun keadaan itu tidak bersifat baik ataupun positif, *career insight* adalah suatu kemampuan dalam menjadikan satu karir yang lebih realistis dan bagaimana cara untuk melakukannya dengan jelas dan menyadari kekurangan dan kekuatan seseorang, sementara *career identity* adalah ketika seseorang menyatakan dirinya sendiri dengan satu pekerjaannya yang dapat diasosiasikan dengan pekerjaan, organisasi, profesionalitas dan pengakuan menjadi indikator yang menggambarkan bagaimana guru-guru tersebut dapat bertahan dalam karirnya meskipun tidak dapat meningkatkan prestasinya dalam dunia pendidikan. Bukti ini juga didukung kepuasan kerja dan

kepuasan karir guru sangat baik dalam pengaruhnya terhadap kinerja, menandakan bahwa guru-guru sangat puas bekerja dan berkarir di YP IPPI Petojo dalam menjalani pekerjaannya dengan kinerja rutin.

Motivasi karir guru YP IPPI yang tidak dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja itu sendiri. Dari wawancara untuk mendapatkan data kinerja dengan salah satu guru di Yayasan Pendidikan IPPI mengatakan bahwa hasil kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan oleh guru sebagai tugas pokok guru wajib dilaksanakan sesuai dengan acuan-acuan/peraturan yang berlaku oleh litbangwasdik selaku supervisi penilaian kinerja guru Yayasan Pendidikan IPPI. Belum ada penghargaan ataupun bonus yang diberikan kepada guru yang memiliki kinerja yang tinggi, namun menjadi pertimbangan dalam kenaikan posisi guru oleh pihak Yayasan Pendidikan IPPI. Belum adanya penghargaan ataupun bonus yang didapat atas kinerja guru yang tinggi menjadi gambaran bahwa kinerja yang dihasilkan tidak menantang namun hanya normatif sajasesuai aturan yang berlaku. karena kinerja yang di buat berdasarkan aturan-aturan tersebut memberi batasan dan tidak mewujudkan gairah atau dorongan semangat yang di dorong oleh motivasi berdasarkan wawasan karir, ketahanan karir dan identitas karir sehingga motivasi karir yang ada justru memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Prestasi sekolah dan guru di Yayasan Pendidikan IPPI, Sekolah YP IPPI antara lain memiliki akreditasi A dan Prestasi yang dimiliki oleh Sekolah Yayasan Pendidikan IPPI dalam ekstrakurikuler yaitu, karate dan futsal juara 1 tingkat DKI dan lainnya. Bidang akademik yaitu, Olimpiade fisika dan biologi tingkat 25 di DKI. Guru menilai keberhasilan karirnya dengan melihat

peningkatan posisi karir dan di akui oleh rekan kerja atas keberhasilannya, namun pengakuan atas hal ini tidak menyasar kepada prestasi individu yang terukur. Jenjang karir guru di YP IPPI ditentukan

oleh pihak Yayasan dengan memiliki pertimbangan berdasarkan masa kerja, disiplin, sesuai aturan-aturan memenuhi tugas pokok guru (Kinerja) dan loyal terhadap sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Siti Meriam; Mohd Rizaimy Shahrudin and Azzyatia Anuar. (2012). *The association between job positions, work experience and career satisfaction: the case of Malaysian's academic staff*. Canadian center of Science and Education. Asian Social Science 8.10. page 35-42.
- Bradley, Carolyn; Tina Maschi; Heen O'Brien; Keith Morgen and Kelly Ward. (2012). *Faithful but different: clinical social worker speak out about career motivation and professional values*. Council On Social Work Education. Journal of Social Work Education 48.3. page 6-10.
- Brown, Steven P.; William.L.Cron and Thomas W.Leigh. (1993). *Do Feeling of Success Mediate Sales Performance-Work Attitudes Relationships?* [Journal of the Academy of Marketing Science](#), Volume 21, [Issue 2](#),
- Campbell, J. P. (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Press. Page 707.
- Day, Rachel and Tammy D Allen. (2004). *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*. Journal of Vocational Behaviour 64. Page 73-85.
- Djati, Sundring Pantja. (2014). *Organizational Citizenship Behavior : variable anteseden dan pengaruhnya terhadap service quality*. Kaylin Cahaya Internasional: Jakarta. Page 3
- Fraenkel, Jack R.; and Norman E. Wallen. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education, Sixth Edition*. Boston: McGraw Hill. Page 341.
- Folami, Lookman Buky; Kwadwo Asare; Ellen Kwesiga and Dennis Blin. Summer (2014). *The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment*. Bryant University. Page 6.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gunz, H. P. and Heslin P. A. (2005). *Reconceptualizing career success*. Journal of organizational behavior 26.2. page 105-111.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman and W. M. Wormley. (1990). *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes*. Academy of Management Journal 33.1. page 64-86.

- Haider, Mubarak Hussain and Adnan Riaz. (2010). *Role of Transformational and Transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. Gale Light Arts, Economy, Education, Humanities & Social Science. Business and Economic Horizons 1.1. page 7-9.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). *How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences*. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Harter, J.K., F.L. Schimdt and T. L. Hayes. (2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcome: a-meta analysis*. *Journal of Applied Psychology* 87.2. page 268-279.
- Hasnawati, Sri. (2008). *Pedoman Umum Penulisan Tesis dan Disertasi*. Sekretariat Prodi Magister Manajemen: Jakarta.
- Iqbal, Nadeem; Naveed Ahmad; Zeeshan Haider; Yumna Batol; Qurat-ul-ain. (2013). *Impact of Performance appraisal on employee's Performance involving the Moderating role of Motivation* (2013) *Arabian Journal of Business and Management Review Vol3. No.1 August*
- Jichul, Jang B.S. (2008). *The impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover among Hotel Industry Employees*. University of North Texas. Page 78.
- Judge, Timothy A. And Ryan Klinger. (2007). *Job satisfaction subjective well-being at work*. New York. Guildford publication. Page 393-413.
- Judge, T. A.; Cable D. M.; Boudreau J. W. and Bretz R. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. *Personnel Psychology* 48.3. page 485-519.
- Judge, T. A.; Charles L. Hullin. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York: Oxford University Press. Page 2-10.
- Karavardar, Gulsah. (2014). *Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey*. Canadian center of science and education. *International Journal of Business Management* 9.6. page 98-100.
- Koesmono, H. Teman. (2014). *The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya*. *Educational Research International* Vol. 3(4) .
- Kuvaas, Bard. (2006). *Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes: Mediating and Moderating roles of Work of Motivation* [The International Journal of Human Resource Management](#) (Impact Factor: 0.93). 03/2006; 17(3):504-522.

- London, M. (1990). Enhancing *career motivation in late career*. *Journal of Organizational Change Management* 3.2. page 58–71.
- London, M. (1983). *Toward a theory of career motivation*. *Academy of management review* 8. Page 620-630.
- Lounsbury; John W; Moffit; Lauren; Gibson; Lucy W; Drost; Adam W; Stevens and Mark. Aug (2003). *An Investigation of personality traits in relation to job and career satisfaction of information technology professionals*. *Journal of Career Assessment* 11. 3. Proquest. page 4,5.
- Maffin, Chenedzol; Nobukhosi Dlodlo. (2014). *The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization*. *Journal of Industrial Psychology* 5A. page 2-3.
- Mahendra, Moggy. (2013). *Telaah Manajemen Jurnal Riset dan Konsep Manajemen*. Sekretariat Prodi Magister Manajemen: Jakarta. Page 173.
- Mott, D A; Doucette WR, Gaither CA, Pedersen CA, Schommer JC.(2003). *Pharmacists' attitudes toward worklife: results from a national survey of pharmacists*. *J Am Pharm Assoc* 44.3. page 326-336.
- Noe, Raymond A; John R. Hollenbeck; Barry Gerhart and Patrick M. Wright.(2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage eight edition*. McGraw-Hill. UK
- Paul E., Spector.(1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. *American Journal of Community Psychology* 13.6. page 708-711.
- Payakachat, Nalin; Songthip Ounpraseuth; Denise Ragland and Matthew M. Murawski. (2011). *Job and career satisfaction among pharmacy preceptor*. *American Association of Colleges of Pharmacy. American Journal of Pharmaceutical Education* 75.8. page 2-5.
- Perry, Beth. (2008). *Shine on: Achieving Career Satisfaction as a Registered Nurse*. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 39.1. page 17-18.
- Quick, James Campbell; Debra L. Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behaviour Realities and Challenges sixth edition*. Cengage-Learning. South-Western.
- Romel, Dian.(2011). *Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Karyawan di UNIKOM*. Unikom Bandung. Page 3.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Simon, Herbert.(1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 5th edition. New York, NY: Macmillian Company. Page 276.

- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta. Page 182-282.
- Suhaji, Linawati.(2012).*Jurnal:Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Herculon Carpet Semarang)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala: Semarang. Page 1-13.
- Springer, Gary Jon.(2011).*A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*.The Journal of Global Business Issues.5.1. page 30-36.
- Taniredja, Tukiran & Mustafidah H.(2012). *Penelitian Kuantitatif (sebuah pengantar)*. Bandung: Alfabeta. Page 39
- Tembalang, Soedharto. (2004).*Konsep, Identifikasi, Alat Analisis dan Masalah Penggunaan Variabel Moderator*.Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol 1 No.2. page 64.
- Thamrin, H.M. (2012). *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*.International Journal of Innovation, Management and Technology 3.5. page 568-571.
- Trihendradi, C.(2013).*Step by step IBM SPSS 21:analisis data statistik*.Andi:Yogyakarta. Page 153-154.
- Quick and Nelson.(2009).*Principles of Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition*.Southern-western part: Cengage-Learning
- Yap, Margaret; Wendy Cukier; Mark Robert Holmes and Charity-Ann Hannan.(2010).*Career Satisfaction: A look behind the races*.Industrial Relations 65.4. page 584-603.
- [http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/13/11/26/mwv72r-komnas-  
pendidikan-kualitas-guru-memprihatinkan](http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/13/11/26/mwv72r-komnas-<br/>pendidikan-kualitas-guru-memprihatinkan)Selasa, 26 November 2013, 16:44 WIB
- <http://edukasi.kompas.com/read/2012/07/25/19413379/Kompetensi.Guru.Memprihatinkan>  
Rabu (25/7/2012)

# **PENGARUH KOMPETENSI INDIVIDU, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, DAN PESAING DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KUALITAS PRODUK STUDI PADA UKM FURNITUR DI KOTA SEMARANG**

**Catarina Cori Pradnya Paramita**

*Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*

**e-mail: catarinacori@yahoo.co.id**

## **ABSTRAK**

Kunci penting untuk memenangkan persaingan terletak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sumber daya manusia merupakan modal strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan yang mengacu pada pengambilan keputusan dalam menghadapi pasar akan membantu perusahaan berkembang dengan efektif untuk meningkatkan daya saing. Model lainnya yaitu pesaing berarti pemahaman dalam memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan, dan strategi jangka panjang dari pesaing utama. Ketiga model ini menawarkan hubungan kompetensi individu, orientasi kewirausahaan dan orientasi pesaing untuk mendapatkan produk sesuai dengan yang diharapkan. Produk yang dihasilkan menjadi produk yang berkualitas akan menjadi produk yang berdaya saing karena produk berkualitas akan menjadi produk unggulan yang diperebutkan konsumen sehingga kualitas produk akan memengaruhi keunggulan bersaing.

**Kata Kunci:** Kompetensi individu. Orientasi kewirausahaan, pesaing, kualitas produk, keunggulan bersaing

## **1. Pendahuluan**

Globalisasi adalah meningkatnya saling keterkaitan di antara berbagai belahan dunia melalui terciptanya proses ekonomi, lingkungan, politik, dan perubahan kebudayaan. Masuknya globalisasi memberikan dampak bagi negara yang menjalankan salah satunya Kebebasan masuknya barang produksi dari negara lain menimbulkan suatu keadaan yang lebih kompetitif sehingga memberikan suatu pertanda kepada perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan.

Semakin ketatnya persaingan yang dihadapi, perusahaan harus fleksibel, kreatif dan inovatif, sehingga dalam menghadapi persaingan dengan efektif dan efisien, diperlukan suatu keunggulan kompetitif dari perusahaan yang tidak mudah ditiru, tahan lama, unik, menarik.

Walker (1992:1) bahwa persaingan dalam pasar global dapat dimenangkan jika perusahaan selalu menyediakan pelayanan yang superior bagi konsumen, mengembangkan kapabilitas baru dan komitmen pada kualitas, mengembangkan inovasi, kreatifitas, inisiatif, dan mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

Kompetensi atau kemampuan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif (Spencer & Spencer, 1993:9). Michael Armstrong (1998:38) kompetensi individu adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Kompetensi lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan

agar berprestai dalam pekerjaannya (Hutapea dalam HPL tobing, 2010 : 31).

Dunia bisnis yang penuh dengan persaingan membutuhkan kewirausahaan untuk mewujudkan daya saing tinggi. Dengan melibatkan orientasi kewirausahaan, perusahaan akan berkembang dengan efektif sehingga meningkatkan daya saing. Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Orientasi kewirausahaan merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan (Budi Maryono, 2010:25).

Pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan atau menjual jasa yang sama atau mirip dengan produk yang kita tawarkan. Dalam menjalankan usaha, pengusaha harus memahami pesaingnya karena dapat meningkatkan kemampuan usaha. Pemahaman terhadap pesaing dilakukan melalui orientasi pesaing karena orientasi pesaing memusatkan pada pertanyaan siapa saja yang menjadi pesaing, teknologi yang digunakan pesaing dan alternatif yang ditawarkan pesaing. Kemampuan mengenali pesaing akan membantu mengenali informasi tentang pesaing sehingga strategi yang dilakukan tidak didahului oleh pesaing dapat menghasilkan produk yang unik sehingga menjadi alternatif pilihan konsumen. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utama (Day dan Wensley dalam Li dan Calantone, 1998:17).

Kualitas produk menjadi perhatian karena kualitas produk merupakan faktor yang vital menciptakan *superior value* bagi pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk

memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997:187). Jos Lemmink dan Hans Kasper (1994:50) juga meneliti bahwa perusahaan dituntut untuk memproduksi barang yang berkualitas sehingga dapat memiliki daya saing di pasar karena produk yang berkualitas merupakan alat untuk mencapai kesuksesan pasar dan meningkatkan laba. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk adalah manusia. Oleh karena itulah diperlukan pengembangan sumber daya manusia seperti dalam penelitian Erna Retna Rahadjeng dan Bambang Widagdo (2005:4) bahwa pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Demikian juga dengan orientasi kewirausahaan yang mencerminkan perusahaan untuk inovatif, proaktif, berani ambil peluang, otonom, agresif dan kompetitif (Abeednego Parangin, 2007:37) terutama dalam lingkungan yang tidak pasti dan terus berubah.

Keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market share (Prakosa, 2005:90). Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generic ke dalam praktik. Sedangkan Porter (1995:149) menyatakan tiga strategi bersaing bagi organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing yaitu strategi inovasi merupakan strategi yang berusaha mengembangkan produk dan jasa yang berbeda dari pesaingnya, strategi peningkatan kualitas produk/jasa merupakan strategi yang berfokus pada upaya perbaikan atau penyempurnaan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, strategi pengurangan biaya berusaha mendapatkan keunggulan bersaing melalui biaya produksi yang rendah.



Usaha Kecil Menengah (UKM) terdiri dari berbagai macam bidang, diantaranya adalah garmen, kerajinan, konveksi, makanan, pengolahan ikan, batik, sepatu, dan mebel. Peran usaha kecil menengah masih menjadi dominasi perekonomian karena mampu menyerap tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan industry yang lain. Salah satu produk usaha kecil menengah yang menjadi produk unggulan adalah furnitur. Produk furnitur kayu sangat potensial untuk dikembangkan mengingat keunggulan komparatif yang dimiliki industri tersebut berupa potensi alam belum dimanfaatkan dengan nilai tambah yang optimal dan keterampilan tenaga kerja (pengrajin furnitur kayu) belum dihargai secara wajar. Keunggulan komparatif industri tersebut adalah kekayaan alam dan keunggulan kompetitif yaitu hasil kreasi sumberdaya manusia seperti kemampuan manajemen dan keunggulan teknologi.

Furnitur dari Jawa Tengah sudah terkenal sejak lama baik karena furnitur Central Java kualitas, seni maupun harganya yang kompetitif. Banyak konsumen baik dalam maupun luar negeri yang memesan furnitur antik, yang walaupun dibuat baru atau repro furnitur, namun diproses seolah-olah merupakan produk kuno (antik). Ada pula produk furnitur yang dibuat dari bonggol (tonggak) pohon yang dengan sentuhan-sentuhan seni berubah menjadi produk furnitur yang sangat menarik dan memiliki nilai jual tinggi. Corak dan gaya konvensional dan modern juga berkembang pesat bersamaan dengan meningkatnya permintaan untuk kebutuhan perkantoran dan hotel yang pembangunannya tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir ini, baik di dalam maupun luar negeri. Berikut data ekspor kayu jati Jawa Tengah:

**Tabel 1. Ekspor Garden Furniture Jati Jawa Tengah 2010 – 2014**

No.	Tahun	Jumlah (US\$)	Perubahan (%)
1.	2010	11.234.866	0
2.	2011	5.024.888	55 %
3.	2012	3.932.871	22%
4.	2013	1.571.707	60%
5.	2014 (Maret)	371.982	76%

Sumber : BPS (2014)

Tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan jumlah ekspor furnitur setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa ekspor tidak sesuai dengan yang diinginkan yaitu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Salah satu kota penyumbang ekspor furnitur adalah Semarang. Semarang yang merupakan ibukota Jawa Tengah menjadi pusat perdagangan karena banyaknya individu, ditambah dengan potensi alam yang ada dapat menjadi modal bagi penciptaan lapangan pekerjaan. Hutan produksi yang masih tersedia dengan luas 29119,4 ha (BPS, 2014) dengan produksi kayu jati 1442 m<sup>3</sup> (BPS, 2014) menjadi sumber daya yang potensial bagi pengusaha furnitur. Berdasarkan pendataan kapasitas produksi furnitur yang dihasilkan pengrajin Kota Semarang selama tahun 2007 sampai 2011, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 2. Kapasitas Produksi Furnitur di Kota Semarang 2010 – 2014**

No.	Tahun	Target (buah)	Realisasi (buah)	Perubahan (%)
1.	2010	550.000	488.172	88%
2.	2011	500.000	414.946	82%
3.	2012	500.000	375.784	75%
4.	2013	450.000	313.895	69%
5.	2014 (maret)	500.000	97.990	19%

Sumber : Asmindo (2014)

Data di atas menunjukkan bahwa setiap tahun realisasi produksi yang diharapkan tidak sesuai dengan target yang diinginkan. Pada tahun 2008 terjadi krisis di dunia yang umum disebut sebagai krisis global. Kinerja ekspor usaha kecil menengah dan usaha besar mulai semester dua tahun 2008 akibat krisis global yang melanda dunia parah semester kedua tahun 2008, industri furnitur dari kayu terkena dampaknya. Seterti diketahui, industri furnitur kayu merupakan komoditas unggulan Jawa Tengah dan telah menyumbang sekitar 22 – 24 persen terhadap nilai ekspor non migas nasional. Industri furnitur terbesar di Jawa Tengah terdapat di kota Jepara, Surakarta dan selanjutnya kota-kota lain seperti Semarang dan Blora.

Selain dari krisis global, penurunan nilai produksi untuk industri kecil dan menengah furnitur kayu terjadi karena industri ini masih memiliki masalah seperti adanya kesenjangan kebutuhan dan kemampuan pasokan bahan baku kayu, masih rendahnya tingkat efisiensi dan produktivitas, masih terbatasnya penggunaan bahan baku non hutan alam, masih terbatasnya perusahaan yang memiliki ekolabel, dan masih lemahnya desain dan finishing product, dan masih lemahnya jaringan kerjasama. Hal ini menyebabkan kualitas produk yang dihasilkan belum maksimal sehingga produk belum memiliki daya saing yang tinggi seperti di daerah lain misalnya di Jepara yang sudah memiliki corak aneka ragam untuk ukiran furnitur yang dihasilkan.

Berdasarkan hal di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi individu terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?

2. Apakah terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
3. Apakah terdapat pengaruh orientasi pesaing terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
5. Apakah terdapat pengaruh orientasi pesaing terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
6. Apakah terdapat pengaruh kualitas produk terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1. Kompetensi individu memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas Produk
- H2. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas produk
- H3. Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas Produk
- H4. Kompetensi individu memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
- H5. Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
- H6. Kualitas produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

## 2. Tinjauan Literatur

### 2.1 Kompetensi Individu

Michael Armstrong (1998:38) kompetensi individu adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai

kesuksesan pekerjaannya. Komponen atau karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:15):

1. *Motives* yaitu pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu.
2. *Traits* yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu.
3. *Self concept* yaitu Sikap Individu, nilai-nilai yang dianut citra diri
4. *Knowledge* yaitu ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu
5. *Skills* yaitu kemampuan untuk unjuk kinerja fisik ataupun mental

## 2.2 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan (Budi Maryono, 2010:25). Lumpkin dan Dess (1996:136) mendefinisikan orientasi wirausaha sebagai *innovativeness, proactiveness, risk taking, autonomy* yaitu kecenderungan untuk bertindak otonomi dan *competitive aggressiveness* yaitu kecenderungan untuk menjadi agresif jika berhadapan dengan pesaing.

## 2.3 Pesaing

Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utama (Day dan Wensley dalam Li dan Calantone, 1998:17). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan, yaitu siapa saja pesaing, teknologi apa yang mereka tawarkan, dan apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan (Narver dan Slater, 1994:78).

## 2.4 Kualitas Produk

Philip Kotler (2002 = 49), menyatakan bahwa kualitas produk adalah keseluruhan ciri serta dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan / tersirat. Dimensi kualitas produk menurut Fandy Tjiptono (2002:25) menyebutkan yaitu :

1. Kinerja (performance) yang merupakan karakteristik operasi dan produk inti yang dibeli.
2. Ciri-ciri (feature) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Keandalan yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
5. Daya tahan berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan
6. Estetika yaitu daya tarik produk terhadap panca indera
7. Kualitas yang dipersepsikan merupakan persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan produk.
8. Dimensi kemudahan perbaikan meliputi kecepatan, kemudahan, penanganan keluhan.

## 2.5 Keunggulan Bersaing

Prakosa (2005:90) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market share. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing yaitu unik, harga bersaing, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah diganti (Bharadwaj, Sundar Varadarajan, Fahly and Jihn, 1993:53).

## 2.6 Research Gap

Beberapa pendapat yang menjadi *research gap* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kompetensi Individu dengan Kualitas Produk

Dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan menurut Ahire, Golhar dan Waller (1996:35), "*Development and Validation of TQM Implementation Construct*". Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk.

### 2. Orientasi Kewirausahaan dengan Kualitas Produk

Dinyatakan berpengaruh positif menurut Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001:75), *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation*. Perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk.

### 3. Orientasi Pesaing dengan Kualitas Produk

Dinyatakan berpengaruh positif menurut Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001:75), *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation*. Perusahaan dengan kemampuan orientasi pasar yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi pasar mencakup orientasi pelanggan, pesaing dan lingkungan.

### 4. Kompetensi Individu terhadap Keunggulan Bersaing

a. Dinyatakan berpengaruh positif menurut Wahyu Tetuko (2011:50) "*Analisis Pengaruh Penggunaan*

*Teknologi Informasi, Kompetensi SDM, Kualitas Layanan Internal dan Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing*". Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

b. Dinyatakan berpengaruh non signifikan menurut Muchtolifah (2009:350) "*Pengaruh Sumber Daya Manusia, Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jatim)*". Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh non signifikan terhadap strategi bersaing.

### 5. Orientasi Pesaing terhadap Keunggulan Bersaing

Dinyatakan tidak berpengaruh menurut Dhani Gunawan Idat (2012:1) "*Pengaruh Orientasi Nasabah Kereliasan dan Orientasi Pesaing terhadap terhadap Strategi Kompetitif yang berdampak pada Keunggulan Bersaing*". Menunjukkan orientasi pesaing tidak berpengaruh langsung terhadap strategi kompetitif.

### 6. Kualitas Produk terhadap Keunggulan Bersaing

a. Dinyatakan berpengaruh positif menurut Linda Rahmasari (2004:63) "*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Produk dan Dampaknya terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Semarang)*". Menguji hubungan positif kualitas produk dan keunggulan bersaing.

b. Dinyatakan berpengaruh positif tidak signifikan menurut Heru Waluyo (2009:12) "*Kontribusi Inovasi Produk, Kualitas Produk dan Ekuitas Merk dalam Meningkatkan Keunggulan Persaing Usaha Kecil dan Menengah Batik di Surakarta*".

Kualitas produk berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*), bertujuan mengetahui hubungan antar variabel penelitian (kompetensi individu, orientasi kewirausahaan, pesaing, kualitas produk dan keunggulan bersaing). Penelitian eksplanatori yaitu suatu penelitian untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Nazir, 1988). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Penarikan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan tahap pendataan awal jumlah populasi perajin furnitur di Kota Semarang sejumlah 64 orang. Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan diambil, peneliti menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Husein Umar (1997:49), adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$= \frac{64}{1 + (64 \cdot (0,05\%)^2)}$$

$$= 55$$

Keterangan :

n = ukuran sampel  
 N = jumlah populasi  
 e = error/persen  
 kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (antara 5%).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling purposive* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah yang memiliki syarat yaitu :

- a. Perajin yang memiliki tenaga kerja sebanyak 5-99 orang mengacu pada kriteria usaha kecil menurut Departemen Perindustrian berdasarkan skala usaha.
- b. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 1.000.000.000,00
- c. Perajin yang memiliki tujuan pasar ekspor.
- d. Usaha yang didirikan telah berjalan minimal 3 tahun.

e. Terletak di Kota Semarang  
 Dalam penelitian ini digunakan skala Likert dengan skala 5 tingkat. Sehingga diperoleh skor/nilai dari angka 1, 2, 3, 4 dan 5. Interpretasi dari skor/nilai tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Sangat setuju dengan skor 5
- b. Setuju dengan skor 4
- c. Netral dengan skor 3
- d. Kurang setuju dengan skor 2
- e. Tidak setuju dengan skor 1

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Jonathan Sarwono (2006:185), analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dua jalur (Jonathan Sarwono, 2006:188), sebagai berikut :

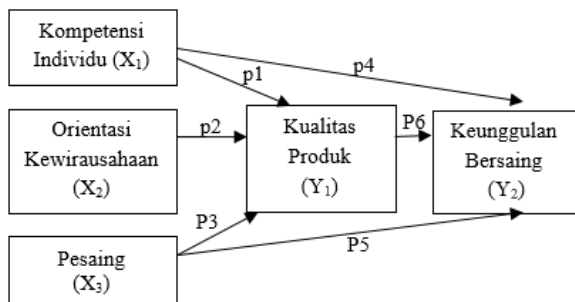
- 1)  $Y_1 = \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3 + \epsilon_1$
- 2)  $Y_2 = \beta_{21}X_1 + \beta_{22}Y_1 + \beta_{23}X_3 + \epsilon_2$

Dimana:

- $Y_2$  : Keunggulan Bersaing (KB)  
 $Y_1$  : Kualitas Produk (KP)  
 $X_1$  : Kompetensi Individu (KI)  
 $X_2$  : Orientasi Kewirausahaan (OK)  
 $X_3$  : Pesaing (P)  
 $\beta_1$  s/d  $\beta_6$  : Koefisien regresi / beta  
 e : Error / residu

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas (*exogeneous*) terhadap variabel terikat (*endogeneous*) dapat dijelaskan berdasarkan model diagram jalur sebagai berikut :

**Gambar 1. Diagram Jalur**



- a. Penghitungan pengaruh langsung:
  - 1)  $X_1 \longrightarrow Y_1$  sebesar  $p_1$
  - 2)  $X_2 \longrightarrow Y_1$  sebesar  $p_2$
  - 3)  $X_3 \longrightarrow Y_1$  sebesar  $p_3$
  - 4)  $X_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_4$
  - 5)  $X_3 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_5$
  - 6)  $Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_6$
- b. Penghitungan pengaruh tak langsung:
  - 1)  $X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_1 \times p_6$
  - 2)  $X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_2 \times p_6$
  - 3)  $X_3 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p_3 \times p_6$

Dalam penelitian ini seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Product Service & Solution*) Ver 17.0

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh Kompetensi Individu (KI), Orientasi Kewirausahaan (OK), Pesaing (P) terhadap Keunggulan Bersaing (KB) dengan Kualitas Produk (KP) sebagai variabel mediasi (antara) sebagai berikut

##### Persaman regresi jalur I :

$$KP = 0,274 KI + 0,253 OK + 0,234 OP + e_1$$

Besarnya masing-masing pengaruh:

- a.  $KI \longrightarrow KP$  atau  $p_1 = 0,274$
- b.  $OK \longrightarrow KP$  atau  $p_2 = 0,253$
- c.  $OP \longrightarrow KP$  atau  $p_3 = 0,234$

##### Persaman regresi jalur II :

$$KB = 0,113 KI + 0,102 OP + 0,564 KP + e_2$$

Besarnya masing-masing pengaruh :

- a.  $KI \longrightarrow KB$  atau  $p_4 = 0,113$
- b.  $OP \longrightarrow KB$  atau  $p_5 = 0,102$
- c.  $KP \longrightarrow KB$  atau  $p_6 = 0,552$

Sehingga dapat dijelaskan bahwa :

1. Pengaruh kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi :
 
$$KI \longrightarrow KP \longrightarrow KB \text{ atau } p_7 = p_1 \times p_6 = 0,274 \times 0,552 = 0,151$$
2. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi :
 
$$OK \longrightarrow KP \longrightarrow KB \text{ atau } p_8 = p_2 \times p_6 = 0,253 \times 0,552 = 0,139$$
3. Pengaruh pesaing terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi
 
$$P \longrightarrow KP \longrightarrow KB \text{ atau } p_9 = p_3 \times p_6 = 0,234 \times 0,552 = 0,129$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi individu berpengaruh positif ( $p_1 = 0,274$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,008$ ) terhadap Kualitas Produk, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik. Kompetensi Individu yang dimiliki perajin furnitur maka semakin meningkatkan Kualitas Produk yang dihasilkan pengrajin. Hal ini sejalan teori Porter (1995) yang menyatakan dalam strategi peningkatan kualitas produk, profil perilaku peran yang diperlukan SDM dalam mendukung implementasi strategi

peningkatan kualitas tersebut, juga dengan hasil penelitian Ahire, Golhar dan Waller (1996) menemukan bahwa Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Dalam variabel kompetensi individu terdapat beberapa indikator yang ditanyakan kepada perajin untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki perajin yaitu motivasi, pengalaman, pendidikan dan pelatihan, kemampuan mendesain dan kemampuan fisik dan mental yang digunakan. Sebagian besar perajin UKM Furnitur di Kota Semarang telah memiliki kemampuan dalam bidang pengolahan kayu yang dapat berasal dari pengalaman maupun mengikuti pendidikan dan pelatihan sebelum terjun langsung maupun selama menggeluti usaha furniture karena usaha furniture memerlukan ketrampilan yang tidak didapat secara instan tetapi melalui proses belajar dengan keahlian khusus. Perajin juga memiliki minat yang tinggi terhadap usaha yang dijalankan sehingga motivasi mengembangkan usahanya tinggi, mau belajar dan pengalaman yang dimiliki membuat kompetensi yang dimiliki semakin berkembang. Kualitas produk yang dihasilkan juga dipengaruhi dengan adanya kompetensi yang semakin berkembang karena perajin semakin memahami produk yang dibuat, apabila masih terdapat kekurangan misalnya bahan baku yang kurang baik, penghalusan kayu yang kurang maksimal, model yang belum beragam akan diperbaiki. Dari pelatihan tentang bahan baku, perajin semakin mengerti cara memilih kayu yang baik yang akan dijadikan bahan baku, pelatihan membuat desain-desain unik, juga karena sebagian besar perajin furniture adalah laki-laki sehingga kemampuan fisik perajin sangat mendukung misalnya untuk mengangkut kayu. Hal-hal ini dapat menjadi modal untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif ( $p_2 = 0,253$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,014$ ) terhadap kualitas produk, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tingginya orientasi kewirausahaan perajin maka semakin meningkatkan kualitas produk. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001) yaitu perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi kewirausahaan dapat dijelaskan melalui indikator *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking*, dan *competitive aggressiveness*. Inovatif yang artinya menciptakan sesuatu yang unik dan baru, Sampai saat ini perajin telah kurang melakukan inovasi agar konsumen tidak bosan dan tidak kalah dengan pesaing. Inovasi dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan ornament-ornamen bermotif baru, terus mencari informasi tentang tren yang ada di pasar agar tidak ketinggalan mengenai selera pasar.

Perajin juga melakukan inovasi bentuk-bentuk furniture yang tetap terlihat klasik tapi juga unik karena konsumen mereka adalah pembeli ekspor yang lebih menyukai barang-barang klasik. Tidak jarang juga perajin melakukan repro atau daur ulang dari kayu yang sudah dibentuk kemudian dibongkar untuk dibuat bentuk yang baru. Hal ini akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perajin. Keagresifan dalam menghadapi pesaing akan memberikan informasi mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pesaing terutama produk yang dihasilkan pesaing. Kelemahan pesaing dapat menjadi titik yang dapat dimanfaatkan sebagai kelebihan misalnya pesaing tidak membuat ornamen yang menampilkan ciri khas Kota Semarang. Perajin dapat menambahkan ornamen ini di produk

furnitur yang diuatnya sehingga kualitasnya berbeda.

Orientasi pesaing berpengaruh positif ( $p_3 = 0,234$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,019$ ) terhadap kualitas produk, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya orientasi pesaing akan dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perajin furnitur di Kota Semarang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001) yang menghasilkan bahwa perusahaan dengan kemampuan orientasi pasar yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi pasar mencakup orientasi pelanggan, pesaing dan lingkungan. Pesaing memiliki beberapa indikator yaitu identifikasi pesaing, informasi tentang pesaing, respon cepat terhadap tindakan pesaing, dan rutin memantau tindakan pesaing. Dengan adanya orientasi pesaing, berarti perajin mengerti siapa saja yang menjadi pesaingnya, apa kelemahan dan kelebihan yang dimiliki pesaing yang digunakan sebagai pembandingan dalam menciptakan produk, membuat harga sehingga perajin erpacu dan termotivasi membuat produk yang lebih berkualitas. Respon cepat terhadap pesaing terutama promosi yang dilakukan pesaing akan sangat berpengaruh terhadap penjualan produk, misalnya promosi produk-produk dengan bentuk yang minimalis sesuai dengan selera pasar saat ini. Konsep minimalis yang dibuat pesaing harus segera direspon cepat dengan memberikan keunggulan produk yang lain yaitu tidak hanya bentuk yang minimalis tetap juga warna-warna yang menarik, tidak mencolok mata dan penggunaan pewarna yang aman bagi anak-anak sehingga perajin memiliki kualitas yang lebih dibanding pesaingnya.

Kompetensi Individu berpengaruh positif ( $p_4 = 0,113$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,022$ ) terhadap Keunggulan Bersaing, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya Kompetensi Individu yang dimiliki perajin akan dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing produk furnitur. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Wahyu Tetuko (2011:50) mengenai kompetensi sumber daya manusia yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Orientasi Pesaing berpengaruh positif ( $p_5 = 0,102$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,033$ ) terhadap Keunggulan Bersaing, sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik orientasi pesaing maka semakin meningkatkan Keunggulan Bersaing produk.). Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kangkaris (2012:1) yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pesaing yang dilakukan akan semakin tinggi usaha menciptakan keunggulan kompetitif.

Kualitas produk berpengaruh positif ( $p_6 = 0,552$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,001$ ) terhadap keunggulan bersaing sehingga hipotesis 6 (H6) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kualitas produk maka semakin meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Linda Rahmasari (2004:63) yang menguji hubungan positif kualitas produk dan keunggulan bersaing.

Besarnya pengaruh tak langsung kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p_7 = 0,151$  lebih besar dari pada pengaruh langsung kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing atau  $p_4 = 0,113$ . Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari pengaruh



kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing. Dengan demikian hipotesis 7 (H7) bahwa variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

Besarnya pengaruh tak langsung orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p8 = 0,139$  lebih besar karena tidak ada pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Hal ini membuktikan hipotesis 8 (H8) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Dengan demikian hipotesis 8 (H8) bahwa variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

Demikian juga pengaruh tak langsung orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p9 = 0,129$  lebih besar dari pada pengaruh langsung orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing atau  $p5 = 0,102$ . Hal ini membuktikan hipotesis 9 (H9) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil ini membuktikan hipotesis 8 (H9) bahwa variabel orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang diperoleh dari penelitian lapangan, peneliti mengambil kesimpulan mengenai kompetensi individu, orientasi kewirausahaan, pesaing terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas produk, adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kompetensi individu terhadap kualitas produk =  $2,844 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,008 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 1 (H1) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap kualitas produk =  $2,675 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,014 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 2 (H2) bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel pesaing terhadap kualitas produk =  $2,577 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,019 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 3 (H3) bahwa pesaing berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing =  $2,647 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,022 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 4 (H4) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti.
5. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing =  $2,489 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,033 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 5 (H5) bahwa orientasi

- kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti.
6. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel pesaing terhadap keunggulan bersaing =  $3,064 > t_{tabel} = 1,671$  (dengan angka signifikansi  $0,001 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 6 (H6) bahwa pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti
  7. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung kompetensi individu dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi atau  $p7 = 0,151 >$  dari kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing  $p4 = 0,113$ . Hal ini membuktikan hipotesis (H7) variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.
  8. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung orientasi pesaing terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi atau  $p8 = 0,129$ . Dengan demikian hipotesis 8 (h8) bahwa variabel pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti
2. Perlunya meningkatkan promosi agar pasar yang dituju semakin luas misalnya dengan mengadakan pameran rutin di Kota Semarang atau membuat galeri khusus yang memamerkan hasil produk furnitur sehingga masyarakat yang mengetahui produk furnitur Kota Semarang semakin besar.
  3. Perlunya memiliki pemahaman tentang pesaing dengan seringnya mengadakan pertemuan yang aktif antara perajin dimana dengan pertemuan tersebut dapat diperoleh informasi mengenai perajin lain atau adanya pertukaran informasi sehingga persaingan yang timbul adalah persaingan yang sehat dan saling membangun.
  4. Keunggulan bersaing produk dilakukan melalui pengenalan kepada perajin untuk mengenal kebudayaan di daerah sendiri dengan mengangkat keunikan dan kekhasan furnitur Kota Semarang agar tidak ketinggalan dari kota lain, yaitu melalui pembuatan ornamen-ornamen pada furnitur yang menampilkan ciri khusus Kota Semarang seperti Tugu Muda, Lawang Sewu sehingga produk yang dihasilkan menjadi produk yang unik. Harapannya kualitas produk akan meningkat sehingga juga akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran atau rekomendasi :

1. Meningkatkan kompetensi individu para perajin furnitur agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas yaitu dengan mengadakan pelatihan baik untuk meningkatkan produk maupun manajemen dengan lembaga-lembaga terkait agar dapat menggali ide untuk lebih kreatif, inovatif dan usaha yang dijalankan semakin berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L, Golhar D.Y. and Waller, M.W. (1996). *Development and Validation of TQM Implementation Constructs*, Decision Sciences. Vol 27, No. 1, pp. 23-56
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Out of the Tick Box*. People Management. 23 July pp. 38-41
- Atuahene-Gima, Kwaku and Ko, and Anthony (2001). *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation*. Organization Science. 12 (1). 54-74.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Journal of Marketing. Vol.57,Oktober,83-99
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- Idat, Dhani Gunawan. (2012). *Pengaruh Orientasi Nasabah, Kereliasian, Dan Orientasi Pesaing Terhadap Strategi Kompetitif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bank Syariah ( Studi Terhadap Kegiatan Usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia)*. Bandung:Universitas Padjajaran
- Jos Lemmink & Hans Kasper. (1994). *Competitive Reactions to Product Quality Improvements in Industrial Markets*. European Journal of Marketing. Volume 28, No. 12. Pp 50-68
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta:PT Prenhallindo.
- Lumpkin GT & Dess G. (1996). *Clarfyng The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*. Academy of Management Review. 21 (1), 135-172.
- Maryono, Budi. (2010). *Membangun Kualitas Strategi Pemasaran dan keunggulan Bersaing dengan Orientasi Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis (Studi pada UMKM Penerima KUR di BRI Kanca Pattimura Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and, Ajay K. Kohli. (1997). *Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions*. Journal of The Academy of Marketing Science, 25 (Summer), 187-200.
- Muchtolifah .(2009). *Pengaruh Sumber Daya Manusia, Orientasi pasar, dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jawa Timur)* Jurnal Aplikasi Manajemen vol 7 nmr 2.
- Narver, John C, and Stanley F Slater. (1994). *The effect of Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing (Oktober 1990): 20-35.

- Parangin, Abeednego. (2007). *Strategi Membangun Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan untuk Meningkatkan Kinerja UKM (Study pada Industry Furniture dan Handycraft di DIY)*. Semarang:Universitas Diponegoro
- Parluhutan L Tobing, HPL. (2010). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Petugas Promosi Kesehatan Puskesmas di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Kota Pematang Siantar*. Medan:Universitas Sumatra Utara.
- Porter, Michael, E. (1985). *Competitif Strategy*. New York:The Free Pass
- Prakosa, Bagas. (2005). *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Rahadjeng, Erna Retna dan Bambang Widodo. (2010). *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Pengelolaan dan Pengembangan SDM Terhadap Kualitas Produk pada Industri Keramik Dinoyo Malang*. Malang:Universitas Muhammadiyah Malang.
- Rahmasari, Linda. (2004). *Analisis Faktor-Faktor yang Mmpengaruhi Kualitas Produk dan Dampaknya terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada Industry Manufaktur di Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Spencer, L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York:John Willey and Sons, Inc.
- Sugiyono. (2004) *.Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tetuko, Wahyu. (2011). *Analisis Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kualitas Layanan Internal dan Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi di PT Pan Indonesia Bank tbk Kantor Cabang Utama Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta:Andi
- Umar, Husein. (1997). *Metode Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta:Gramedia
- Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Waluyo, Heru. (2010). *Kontribusi Inovasi Produk, Kualitas Produk dan Ekuitas Merk dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Menengah Batik di Surakarta*. [eprints.upnjatim.ac.id/820/](http://eprints.upnjatim.ac.id/820/)

# EMOTIONAL INTELLIGENCE EFFECT AND SIDE OF GENDER SPRITUAL INTELLIGENCE AGAINST PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE WEST SUMATRA STAFFING PARLIAMENT

Yusnaena<sup>1)</sup>, Alpha Perdana<sup>2)</sup>

*Dharma Andalas University, Padang*

<sup>1)</sup>e-mail: ayuwidara72@gmail.com

## **ABSTRACT**

*Human resources play an important role in the organization and the company, although supported by the infrastructure and sufficient financial resources, but without the support of human resources who are competent in their respective fields of activities of the organization or company will not run properly. It is proved that human resources are the key issues have to be managed as well as possible, because as the key, human resources will determine the success of an organization's operational activities.*

*Provincial Parliament stressed the need for employees who have emotional and spiritual balance accumulated in the form of morality working and able to work together in a solid team work. It is necessary for emotional intelligence and spiritual intelligence. But the phenomenon of the field indicate the employee's performance is far from the desired expectation seen there are many employees who are less concerned about jobs, less concerned about the peer delay - temporize absence of a sense of community work, is selfishness and want to win yourself all this illustrates the field of emotional intelligence oversight and intelligence spritual so disturbing to the achievement of actual performance.*

*This study is a descriptive study that compares the explanatory theories with circumstances that occur in the field. The sampling method selected by using total sampling technique. Processing data using multiple linear regression analysis formula.*

*From the results of this study concluded that the variables Emotional Intelligence and significant positive effect on employee performance kesekretariat West Sumatra Provincial Parliament. And variable Spiritual Intelligence does not significantly influence the performance of the employees of West Sumatra Provincial Parliament Secretariat*

**Keywords:** *Performance, Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence.*

## **1. Pendahuluan**

Dalam organisasi sumber daya manusia sangat memegang peranan penting, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang cukup, namun tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya masing-masing kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus dikelola dengan baik untuk menentukan keberhasilan kegiatan

operasional organisasi. Seiring dengan dinamika perkembangan zaman organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, tentunya kualitas seorang sumber daya manusia semakin penting dan mendesak untuk menjawab tantangan lingkungan yang selalu berubah. Perubahan yang terjadi pada bidang sumber daya manusia di ikuti pada perkembangan kemampuan dari

seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada manajemen sumber daya manusia (Mathis, 2001). Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam tim akan menjadi kunci keberhasilan dalam organisasi.

Dalam usaha membangun organisasi yang memiliki performansi karyawan yang tinggi saat ini dibutuhkan kecerdasan yang menyeluruh bagi SDM dalam organisasi tersebut. Sampai saat ini, para pakar mengkaji tentang kecerdasan dan menggolongkannya atas tiga jenis kecerdasan yaitu: kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ).

Kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*) menurut psikolog *Daniel Goleman*, hanya menyumbang sekitar 5 - 10 persen bagi kesuksesan hidup suatu individu. Sedangkan sisanya adalah kombinasi beragam faktor yang antara lain adalah kecerdasan emosional dan kecerdasan yang lainnya (Gramedia, 1996). Kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*) menurut *Paul Stoltz*, hanya bagian kecil dari pohon kesuksesan dalam semua hal. Stoltz yang menulis buku laris, *Adversity Quotient* (Gramedia, 2000) menyebut kinerja, bakat dan kemauan, karakter, kesehatan, kecerdasan, faktor genetis, pendidikan dan keyakinan sebagai kunci-kunci kesuksesan manusia.

Dalam mewujudkan organisasi pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa DPRD Provinsi Sumatera Barat dituntut memiliki SDM yang profesionalisme sebagai daya saing organisasi dalam era globalisasi dewasa ini, dimana SDM yang dimilikinya berjumlah 102 orang karyawan karena penelitian ini merupakan penelitian payung maka dalam penelitian ini hanya

memiliki sampel sebanyak 32 orang karyawan yang akan diteliti dari sisi gender. Daya saing suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta terletak pada kompetensi SDM nya. DPRD Provinsi menekankan perlunya pegawai yang memiliki keseimbangan emosional dan spritual yang terakumulasi dalam bentuk moralitas bekerja dan mampu bekerja sama dalam tim work yang solid. Untuk itu diperlukan kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual. Namun fenomena dilapangan menunjukkan kinerja karyawan jauh dari harapan yang diinginkan terlihat masih banyaknya karyawan yang kurang peduli terhadap pekerjaan, kurang peduli terhadap teman sejawat menunda - nunda pekerjaan tidak adanya rasa kebersamaan, bersifat egoisme dan ingin menang sendiri semua ini menggambarkan kealpaan dibidang kecerdasan emosional serta kecerdasan spritual sehingga mengganggu terhadap pencapaian kinerja yang actual. Sedangkan kedua hal tersebut sangat dibutuhkan dalam mewujudkan organisasi pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa sekaligus sebagai daya saing organisasi dalam era globalisasi dewasa ini. Seorang yang pintar belum tentu akan berhasil dalam mengembangkan diri sebagai yang berperformansi tinggi. Sedangkan kecerdasan spritual akan memotivasi orang yang sudah mampu menjadikan religiusitas itu sebagai sumber penggerak untuk berbuat kearifan guna bertindak semaksimal mungkin untuk orang lain (Taufik, 2006).

Dr. Taufik. B, menyatakan bahwa sistem manajemen hanya memberikan kontribusi 30% pada keberhasilan suatu perusahaan. Bagian terbesar lainnya sangat tergantung pada karyawan yang menggerakkan institusi tersebut. Saat ini jika institusi memilih karyawan, yang

paling diprioritaskan hanyalah kemampuan intelektual semata. Meskipun secara akademis SDM tersebut sangat baik untuk bekerja di suatu institusi, akan tetapi jika kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritualnya diabaikan, maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan suatu kontribusi yang maksimal terhadap performansi dirinya dan performansi intitusi. Untuk itu apakah kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada DPRD Provinsi Sumatera Barat, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Dari Sisi Gender Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat”.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Kecerdasan Emosional, Spiritual dari sisi gender terhadap kinerja Karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat. Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini terbatas pada masalah yang berhubungan dengan kecerdasan emosional, sebagai variabel independen dan Kinerja sebagai variabel dependennya. Dengan hipotesa penelitian diduga Kecerdasan Emosional dan kecerdasan spritual dari sisi gender berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Tinjauan Literatur

Kajian teori dan kerangka konseptual dari penelitian ini adalah :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan

moral dan etika (Prawiro Sentono, 1999). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja :

- a. Faktor individu, terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin)
- b. Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Faktor logis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Kecerdasan emosional adalah suatu kecerdasan yang merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Goleman, 2000). Sedangkan Salovey dan Mayer dalam Goleman (2000) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan. Dan secara lebih praktis, Scott (1996) menyatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan memecahkan masalah yang berhubungan dengan situasi sosial dan hubungan antara manusia.

EQ sama pentingnya dengan kecerdasan intelektual (IQ). EQ memberi kita kesadaran mengenai perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain. Goleman (2000) menyatakan bahwa EQ merupakan persyaratan dasar untuk menggunakan IQ secara efektif.

Menurut Daniel Goleman terdapat 5 (lima) dimensi EQ yang akan membuat

seseorang menjadi profesional yang handal diantaranya adalah :

a. Dimensi *self awareness* (kesadaran diri).

Artinya mengetahui keadaan dalam diri, hal yang lebih disukai dan intuisi, kompetensi dalam dimensi pertama adalah mengenali emosi sendiri, mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri dan keyakinan akan kemampuan sendiri.

b. Dimensi *self regulation* (pengaturan diri).

Artinya mengelola keadaan dalam diri dan sumber dalam diri sendiri, kompetensi dimensi kedua ini adalah menahan emosi dan dorongan negatif, menjaga norma kejujuran dan integritas, bertanggung jawab atas kinerja pribadi, luwes terhadap perubahan dan terbuka terhadap ide-ide serta informasi baru.

c. Dimensi *motivation* (motivasi).

Artinya dorongan yang membimbing atau membantu mencapai sasaran dan tujuan. Kompetensi dimensi ketiga adalah dorongan untuk menjadi lebih baik, menyesuaikan dengan sasaran kelompok atau organisasi, kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan dan kegigihan dalam memperjuangkan kegagalan dan hambatan.

d. Dimensi *empathy* (empati).

Yaitu kesadaran akan perasaan, kepentingan dan kepribadian orang. Dimensi keempat terdiri dari kompetensi *understanding others, developing others, customer service*, menciptakan kesempatan-kesempatan melalui pergaulan dengan berbagai macam orang, membaca hubungan antara keadaan emosi dan kekuatan hubungan suatu kelompok.

e. Dimensi *social skills* (kecakapan dalam membina hubungan dengan orang lain).

Artinya kemahiran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain. Diantaranya adalah kemampuan persuasi, mendengar dengan terbuka dan memberi pesan yang jelas, kemampuan menyelesaikan pendapat, semangat *leadership*, kolaborasi dan kooperasi serta *team building*.

Kecerdasan emosi tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi individu menurut Goleman (2009:267-282), yaitu:

a. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh - contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak dikemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.



## b. Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain anak seperti bermain peran. Anak berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

Menurut Le Dove (Goleman 1997: 20-32) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi antara lain:

### a. Fisik

Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian otak yang digunakan untuk berfikir yaitu konteks (kadang kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada dibagian otak yang mengurus emosi yaitu system limbik, tetapi sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan kecerdasan emosi seseorang.

#### 1) Konteks

Bagian ini berupa bagian berlipat-lipat kira kira 3 milimeter yang membungkus hemisfer serebral dalam otak. Konteks berperan penting dalam memahami sesuatu

secara mendalam, menganalisis mengapa mengalami perasaan tertentu dan selanjutnya berbuat sesuatu untuk mengatasinya. Konteks khusus lobus prefrontal, dapat bertindak sebagai saklar peredam yang memberi arti terhadap situasi emosi sebelum berbuat sesuatu.

#### 2) Sistem limbik

Bagian ini sering disebut sebagai emosi otak yang letaknya jauh didalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan implus. Sistem limbik meliputi hippocampus, tempat berlangsungnya proses pembelajaran emosi dan tempat disimpannya emosi. Selain itu ada *amygdala* yang dipandang sebagai pusat pengendalian emosi pada otak.

### b. Psikis

Kecerdasan emosi selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu.

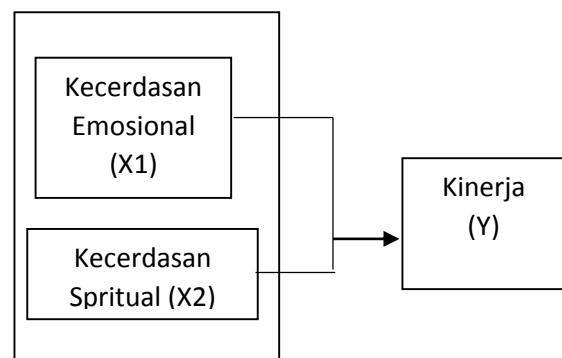
Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosi seseorang yaitu secara fisik dan psikis. Secara fisik terletak dibagian otak yaitu konteks dan sistem limbik, secara psikis diantaranya meliputi lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga.

Zohar dan Marshal (2007:4) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya,

kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lain.

Berman (2005; dalam Trihandini, 2005) menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual dapat memfasilitasi dialog antara pikiran dan emosi, antara jiwa dan tubuh. Kecerdasan spiritual juga dapat membantu seseorang untuk dapat melakukan transedensi diri. Macormick (1994; dalam Trihandini, 2005) dalam penelitiannya membedakan kecerdasan spiritual dengan religiusitas di dalam lingkungan kerja. Religiusitas lebih ditujukan pada hubungannya dengan Tuhan sedangkan kecerdasan spiritual lebih terfokus pada suatu hubungan yang dalam dan terikat antara manusia dengan sekitarnya secara luas. Asih (2004) menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual digunakan untuk menghadapi masalah-masalah eksistensial, yaitu ketika orang secara pribadi merasa terpuruk, terjebak oleh kebiasaan, kekawatiran dan masalah masa lalu akibat penyakit dan kesedihan.

Kecerdasan spiritual dapat juga menjadikan orang lebih cerdas secara spiritual dalam beragama, artinya seseorang yang memiliki kecerdasan tinggi mungkin menjalankan agamanya tidak secara picik, eksklusif, fanatik atau prasangka. Kecerdasan spiritual juga memungkinkan orang untuk menyatukan hal-hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal, serta menjembatani kesenjangan antara diri sendiri dan orang lain. Seorang yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi cenderung menjadi seorang pemimpin yang penuh pengabdian, bertanggungjawab untuk membawakan visi dan nilai yang lebih tinggi kepada orang lain, dan bisa memberi inspirasi kepada orang lain.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif explanatori yaitu membandingkan antara teori-teori dengan keadaan yang terjadi di lapangan. dengan pendekatan kuantitatif, Pengujian hipotesis dilakukan dengan alat analisis regresi linier berganda Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat yang berjenis kelamin wanita dengan jumlah 32 orang dan sampel juga berjumlah 32 orang karena menggunakan teknik pengambilan sampel *Method total sampling*.

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survey. Instrumen yang digunakan terdiri dari perangkat kuesioner untuk variabel, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual serta Kinerja karyawan, alat yang digunakan dalam menghimpun data berupa kuesioner, dokumentasi. Variabel dan definisi operasional sebagaimana diketahui, banyak sekali variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Namun, penelitian ini hanya akan mendiskripsikan pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spritual sebagai variabel independen terhadap Kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kecerdasan emosional adalah kecerdasan yang merujuk kepada kemampuan

mengenalikan perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain pada karyawan DPR Provinsi Sumatera Barat yang diukur Dengan menggunakan skala likert, peneliti membagi menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, sangat setuju.

Kecerdasan spiritual adalah sebagai kecerdasan karyawan DPR Provinsi Sumatera Barat untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya pada skala likert, peneliti membagi menjadi 5 kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka responden berdasarkan Umur dapat dikelompokkan sebagai berikut :

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	< 18	0	0
2	18 – 25 Tahun	5	15,6%
3	26 – 35 Tahun	10	31,2%
4	36 – 45 Tahun	13	40,7%
5	>45 Tahun	4	12,5%
	Total	32	100%

Sumber : Olahan Data SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan yang bekerja di Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat mayoritas berumur 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 13 orang (40,7%). Sedangkan yang berumur diatas 45 tahun

hanya 4 orang (12,5%). Selebihnya karyawan yang berumur 18 – 25 tahun sebanyak 5 orang (15,6%) dan berumur 26 - 35 tahun sebanyak 10 orang (31,2%). Dengan demikian dapat dilihat karyawan yang berkerja di kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat. Dominan berumur 36 – 45 tahun.

##### 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat tabel di bawah ini:

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Responden	Persentase
SMA/SMK/Sederajat	5	15,6%
Sarjanamuda	8	25,0%
Sarjana	15	46,9%
Pascasarjana	4	12,5%
Jumlah	32	100%

Sumber : Olahan Data SPSS

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden terbesar adalah karyawan yang berpendidikan Sarjana dengan jumlah 15 orang dengan persentase 46,9%.

##### 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa responden berdasarkan golongan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Golongan	Responden	Persentase
I	0	0%
II	11	34,4%
III	17	53,1%
IV	4	12,5%
Jumlah	32	100%

Sumber : Olahan Data SPSS

Dari table 3 diatas dapat dilihat bahwa responden terbesar pada golongan

III dengan jumlah 17 orang dengan persentase 53,1%.

**Tabel 4. Uji Validitas**

No	Variabel	Pernyataan	Koefisien Validitas	Rtabel	Keterangan
1	Variabel Kecerdasan Emosional	1	0.805	0.3	Valid
2		2	0.631	0.3	Valid
3		3	0.837	0.3	Valid
4		4	0.675	0.3	Valid
5		5	0.661	0.3	Valid
6		6	0.805	0.3	Valid
7		7	0.631	0.3	Valid
8		8	0.837	0.3	Valid
9		9	0.675	0.3	Valid
10		10	0.661	0.3	Valid
11	Variabel Kecerdasan Spiritual	1	0.708	0.3	Valid
12		2	0.506	0.3	Valid
13		3	0.521	0.3	Valid
14		4	0.601	0.3	Valid
15		5	0.416	0.3	Valid
16		6	0.704	0.3	Valid
17		7	0.488	0.3	Valid
18		8	0.746	0.3	Valid
19		9	0.639	0.3	Valid
20		10	0.586	0.3	Valid
21	Kinerja	1	0.522	0.3	Valid
22		2	0.390	0.3	Valid
23		3	0.524	0.3	Valid
24		4	0.488	0.3	Valid
25		5	0.513	0.3	Valid

26		6	0.688	0.3	Valid
27		7	0.507	0.3	Valid
28		8	0.630	0.3	Valid
29		9	0.477	0.3	Valid
30		10	0.598	0.3	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa nilai r hitung untuk indikator masing pernyataan lebih besar dari r tabel (0.361) yang berarti tiap – tiap indicator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kinerja.

Dari table 4 dapat dilihat bahwa semua instrument memiliki korelasi lebih besar dari 0.3 sehingga seluruh instrument dapat dinyatakan valid. Instrument pernyataan yang mempunyai nilai validitas tertinggi adalah instrument No. 3 yaitu pernyataan mengenai memahami emosional kepada setiap rekan kerja maupun atasan demi terciptanya suasana kerja yang kondusif dengan nilai 0.837 dan instrument yang mempunyai nilai terendah adalah instrument No. 22 yaitu pernyataan mengenai memiliki kemampuan emosional yang bagus sebagai pemacu semangat dalam bekerja, sehingga pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ada yang termasuk pada variabel kinerja dengan nilai 0.390.

#### 4.4. Uji Reliabilitas

**Tabel 5. Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Parameter	Keterangan
1	Faktor Kecerdasan Emosional	0.887	0.6	Handal
2	Faktor Kecerdasan Spiritual	0.776	0.6	Handal
3	Kinerja	0.702	0.6	Handal

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai alpha cronbach untuk masing – masing pernyataan lebih besar dari 0.6 yang berarti tiap – tiap indikator variabel adalah reliable, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan tersebut yang digunakan untuk mengukur variabel emosional, spiritual, dan kinerja karyawan sudah tepat.

#### 4.5. Variabel Penelitian

##### 4.5.1. Variabel Kecerdasan Emosional

Untuk variabel kecerdasan emosional terdiri dari 10 pertanyaan yaitu saya selalu menciptakan kesadaran dalam diri agar terciptanya kinerja yang baik dalam bekerja, mampu memiliki motivasi diri yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja, saya memahami emosional kepada setiap rekan kerja maupun atasan demi terciptanya suasana kerja yang kondusif, saya memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan, saya akan puas apabila pekerjaan saya di hargai dengan imbalan yang besar, kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kualitas dan

semangat kerja saya, pada saat - saat saya tidak dihargai, saya akan bertindak brutal, kalau ada masalah dalam pekerjaan saya berusaha tenang menghadapinya, bagi saya tidak perlu memikirkan lingkungan kerja andaikan saya merasa dirugikan saya akan protes, bagaimanapun situasi dan

kondisi dilingkungan kerja saya, saya tidak terpengaruh yang jelas pekerjaan saya akan saya kerjakan sebaik mungkin karena itu adalah tanggung jawab saya. Tanggapan responden untuk variabel emosional ini dapat dilihat pada tabel 6

**Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Kecerdasan Emosional**

No	Pertanyaan	Jawaban Reponden					Jumlah Skor	Rata – rata	TCR	KET
		SS	S	KS	TS	STS				
1.	Saya selalu menciptakan kesadaran dalam diri agar terciptanya kinerja yang baik dalam bekerja.	15,7	81,2	3,1			413	4.13	82,6	Baik
2.	Mampu memiliki motivasi diri yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja.	15,6	68,8	12,5	3,1		397	3.97	79.4	Cukup Baik
3.	Saya memahami emosional kepada setiap rekan kerja maupun atasan demi terciptanya suasana kerja yang kondusif	6,2	62,5	31,3			375	3.75	75	Cukup Baik
4	Saya memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan.	3,2	62,5	31,2	3,1		366	3.66	73.2	Cukup Baik
5	Saya akan puas apabila pekerjaan saya di hargai dengan imbalan yang besar.	15,6	65,7	15,6	3,1		394	3.94	78.8	Cukup Baik
6	Kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kualitas dan semangat kerja saya.	3,2	81,2	15,6			388	3.88	77.6	Cukup Baik
7	Pada saat saat saya tidak dihargai, saya akan bertindak brutal..	15,6	68,8	12,5	3,1		397	3.97	79.4	Cukup Baik
8	Kalau ada masalah dalam pekerjaan, saya berusaha tenang menghadapinya.	6,2	62,5	31,3			375	3.75	75	Cukup Baik
9	Bagi saya tidak perlu memikirkan lingkungan kerja andaikan saya merasa dirugikan saya akan protes.	3,2	62,5	31,2	3,1		366	3.66	73.2	Cukup Baik
10	Bagaimanapun stuasi dan kondisi dilingkungan kerja saya, saya tidak terpengaruh. Yang jelas pekerjaan saya akan saya kerjakan sebaik mungkin. Karena itu adalah tanggung jawab saya.	15,6	65,6	15,7	3,1		394	3.94	78.8	Cukup Baik
	Rata – rata	10	73	16	1		392	3.92	78.4	Cukup Baik

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner, data diolah 2013

Dari tabel 6 di atas dijelaskan untuk variabel emosional karyawan bagian kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat termasuk kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rata – rata jawaban responden yaitu sebesar 3.92. Dimana sebagian besar responden 23 orang (73%) menyatakan setuju bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat selalu menciptakan kesadaran dalam diri agar terciptanya kinerja yang baik dalam bekerja, mampu memiliki motivasi diri yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja, memahami emosional kepada setiap rekan kerja maupun atasan demi terciptanya suasana kerja yang kondusif, memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan, puas apabila pekerjaan saya di hargai dengan imbalan yang besar, kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kualitas dan semangat kerja, kalau ada masalah dalam pekerjaan berusaha tenang menghadapinya, tidak perlu memikirkan lingkungan kerja yang merugikan, bagaimanapun situasi dan kondisi di lingkungan kerja tidak terpengaruh terhadap pekerjaan, kerjakan sebaik mungkin tanggung jawab yang diberikan. Pernyataan ini didukung oleh responden 3 orang (10%) yang menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 5 orang (16%) dan 1 orang (1%) yang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari tabel 6 di atas juga dapat dijelaskan bahwa rata – rata tertinggi respon responden mengenai variabel kecerdasan emosional adalah menciptakan kesadaran dalam diri agar terciptanya kinerja yang baik dalam bekerja yaitu sebesar 4.13. Dimana 26 orang (81.2%) responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut dan didukung oleh 5 orang (15.7%) responden menyatakan sangat setuju. Di samping itu terdapat 1

orang (3.1%) responden menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Sedangkan rata – rata terendah dari respon responden mengenai variabel kecerdasan emosional adalah memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan yaitu sebesar 3.66. Meskipun sebagian besar responden 20 orang atau (62.5%) menyatakan setuju memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan dan didukung 1 orang responden (3.2%) menyatakan sangat setuju. Namun 10 orang responden (31.2%) yang menyatakan kurang setuju artinya cukup banyak responden yang menyatakan memiliki tanggungjawab dan tegas terhadap pekerjaan. Pernyataan ini juga dijawab oleh 1 orang responden (3.1%) yang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

#### **4.5.2. Variabel Kecerdasan Spiritual**

Untuk variabel kecerdasan spiritual terdiri dari 10 pertanyaan yaitu saya memiliki sikap saling peduli terhadap lingkungan kerja, bagi saya pekerjaan bukan hanya untuk perusahaan tapi juga untuk beribadah, kenyamanan lingkungan kerja, hubungan baik sesama teman sejawat dan atasan bagi saya sangat penting, saya sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain. Sehingga saya selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat, saya selalu menghargai dan mensyukuri pada posisi pekerjaan yang saya duduki. Karena menurut saya semuanya ada yang mengatur, bagi saya pekerjaan adalah tanggung jawab pribadi saya dengan Allah, bukan karena saya digaji dan disayangi pimpinan makanya pekerjaan saya kerjakan, prinsip saya harus memberikan yang terbaik bagi lingkungan kerja saya karena semua pekerjaan itu kelak akan dipertanggungjawabkan, sifat - sifat yang tidak baik yang menjadi kendala dalam lingkungan kerja dan pelaksanaan tugas akan saya jauhi karena

saya berprinsip lingkungan kerja saya adalah bagian hidup saya yang perlu saya jaga sebaik mungkin. Dalam bertindak saya selalu berpedoman kepada ajaran agama yang saya anut, bagi saya bekerja

asal jadi pun tidak menjadi beban bagi saya karena pimpinan tidak selalu mengawasi saya. Tanggapan responden untuk variabel kecerdasan spiritual ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 7. Tanggapan Responden Tentang Spiritual**

No	Pertanyaan	Jawaban Reponden					Jumlah Skor	Rata – rata	TC R	KET
		SS	S	KS	TS	STS				
1.	Saya memiliki sikap saling peduli terhadap lingkungan kerja	6.3	78.1	15.6			390	3.90	78	Cukup Baik
2.	Bagi saya pekerjaan bukan hanya untuk perusahaan tapi juga untuk beribadah	9.4	84.4	6.2			403	4.03	80.6	Baik
3.	Kenyamanan lingkungan kerja, hubungan baik sesama teman sejawat dan atasan bagi saya sangat penting	15.6	62.5	21.9			393	3.93	78.6	Cukup Baik
4	Saya sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain. Sehingga saya selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat	9.4	75.0	15.6			319	3.19	63.8	Kurang Baik
5	Saya selalu menghargai dan mensyukuri pada posisi pekerjaan yang saya duduki. Karena menurut saya semuanya ada yang mengatur.	3.1	68.8	21.9	6.2		369	3.69	73.8	Cukup Baik
6	Bagi saya pekerjaan adalah tanggung jawab pribadi saya dengan Allah, bukan karena saya digaji dan disayangi pimpinan makanya pekerjaan saya kerjakan	3.1	81.3	15.6			387	3.87	77.4	Cukup Baik
7	Prinsip saya saya harus memberikan yang terbaik bagi lingkungan kerja saya karena semua pekerjaan itu kelak akan dipertanggungjawabkan.	15.6	68.8	12,5	3,1		397	3.97	79.4	Cukup Baik
8	Sifat-sifat yang tidak baik yang menjadi kendala dalam lingkungan kerja dan pelaksanaan tugas akan saya jauhi karena saya berprinsip lingkungan kerja saya adalah bahagian hidup saya yang perlu saya jaga sebaik mungkin.	6.2	62.6	31.2			375	3.75	75	Cukup Baik
9	Dalam bertindak saya selalu berpedoman kepada ajaran agama yang saya anut.	3.1	62.6	31.2	3,1		366	3.66	73.2	Cukup Baik
10	Bagi saya bekerja asal jadi pun tidak menjadi beban bagi saya karena pimpinan tidak selalu mengawasi saya.	15.6	65.7	15,6	3,1		394	3.94	78.8	Cukup Baik
	Rata – rata	9	71	19	1		388	3.88	77.6	Cukup Baik



Dari tabel 7 di atas dapat dijelaskan untuk variabel kecerdasan spiritual karyawan bagian kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat termasuk kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rata – rata jawaban responden yaitu sebesar 3.88. Dimana sebagian besar responden 22 orang (71%) menyatakan setuju bahwa kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat memiliki sikap saling peduli terhadap lingkungan kerja, pekerjaan bukan hanya untuk perusahaan tapi juga untuk beribadah, kenyamanan lingkungan kerja, hubungan baik sesama teman sejawat dan atasan sangat penting, sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain. Sehingga selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat, selalu menghargai dan mensyukuri pada posisi pekerjaan yang diduduki, karena semuanya ada yang mengatur, pekerjaan adalah tanggung jawab pribadi dengan Allah, bukan karena digaji dan disayangi pimpinan makanya pekerjaan dikerjakan. Prinsip harus memberikan yang terbaik bagi lingkungan kerja karena semua pekerjaan itu kelak akan dipertanggung-jawabkan. Sifat-sifat tidak baik yang menjadi kendala dalam lingkungan kerja dan pelaksanaan tugas akan di jauhi karena berprinsip lingkungan kerja adalah bagian hidup yang perlu dijaga sebaik mungkin. Dalam bertindak selalu berpedoman kepada ajaran agama yang dianut, bekerja asal jadi pun tidak menjadi beban karena pimpinan tidak selalu mengawasi. Pernyataan ini didukung oleh 3 orang (9%) responden yang menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 6 orang (19%) dan 1 orang (1%) yang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari tabel 7 diatas juga dapat dijelaskan bahwa rata – rata tertinggi respon responden mengenai variabel

kecerdasan spiritual adalah pekerjaan bukan hanya untuk perusahaan tapi juga untuk beribadah yaitu sebesar 4.03. Di mana 27 orang (84.4%) responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut dan didukung oleh 3 orang (9.4%) responden menyatakan sangat setuju. Di samping itu terdapat 2 orang (6.2%) responden menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Sedangkan rata – rata terendah dari respon responden mengenai variabel kecerdasan spiritual adalah sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain serta selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat yaitu sebesar 3.19. Meskipun sebagian besar responden 24 orang atau (75.0%) menyatakan setuju sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain serta selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat dan didukung 3 orang responden (9.4%) menyatakan sangat setuju. Pernyataan ini juga di dukung oleh 5 orang responden (15.6%) yang menyatakan kurang setuju artinya cukup banyak responden yang sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain serta selalu berfikir positif terhadap prestasi teman sejawat.

#### **4.5.3. Variabel Kinerja**

Untuk variabel kinerja terdiri dari 10 pertanyaan yaitu pekerjaan saya selesai pada waktu yang tepat, saya perlu memiliki kemampuan emosional yang bagus sebagai pemacu semangat saya dalam bekerja. Sehingga pekerjaan saya selalu saya kerja kan sesuai dengan standar yang telah ada, dengan kemampuan spiritual yang bagus saya memberikan yang terbaik untuk institusi saya, sehingga tidak ada pekerjaan saya yang saya kerjakan asal jadi saja, dalam melakukan pekerjaan saya selalu disiplin dengan waktu, aturan kerja dan tanggung jawab, sehingga tidak ada waktu lain yang terbuang dengan sia-sia, yang

menyebabkan kinerja saya jelek, saya mau mengambil resiko dan selalu berfikir jernih untuk selalu dapat bekerja dengan baik. Sehingga bagi saya kualitas kerja menjadi nomor satu, saya tidak akan memikirkan hasil kerja saya yang penting pekerjaan itu selesai, walaupun hasilnya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, bagi saya pekerjaan itu tidak menjadi masalah, tidak siap pun pekerjaan saya, saya tenang saja, sebagai seorang karyawan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk tugas, saya harus

memberikan yang terbaik untuk institusi saya, sehingga apapun pekerjaan yang diserahkan kepada saya, akan saya kerjakan dengan sebaik-baiknya, Bagi saya tak perlu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan kecakapan emosional serta spritual yang saya miliki, dapat meningkatkan kinerja saya sehingga pimpinan selalu puas akan hasil kerja saya. Tanggapan responden untuk variabel kinerja ini dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini.

**Tabel 8. Tanggapan Responden Tentang Kinerja**

No	Pertanyaan	Jawaban Reponden					Jumlah Skor	Rata – rata	TCR	KET
		SS	S	KS	TS	STS				
1.	Pekerjaan saya selesai pada waktu yang tepat	6.2	75.0	18.8			387	3.87	77.4	Cukup Baik
2.	Saya perlu memiliki kemampuan emosional yang bagus sebagai pemacu semangat saya dalam bekerja. Sehingga pekerjaan saya selalu saya kerjakan sesuai dengan standar yang telah ada	9.4	84.4	6.2			403	4.03	80.6	Baik
3.	Dengan kemampuan spiritual yang bagus saya memberikan yang terbaik untuk institusi saya, sehingga tidak ada pekerjaan saya yang saya kerjakan asal jadi saja.	12.5	59.4	28.1			384	3.84	76.8	Cukup Baik
4	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu disiplin dengan waktu, aturan kerja dan tanggung jawab, sehingga tidak ada waktu lain yang terbuang dengan sia-sia. Yang menyebabkan kinerja saya jelek.	6.2	71.9	21.9			384	3.84	76.8	Cukup Baik
5	Saya mau mengambil resiko dan selalu berfikir jernih untuk selalu dapat bekerja dengan baik. Sehingga bagi saya kualitas kerja menjadi nomor satu.	3.1	71.9	21.9	3.1		375	3.75	75	Cukup Baik
6	Saya tidak akan memikirkan hasil kerja saya yang penting pekerjaan itu selesai, walaupun hasilnya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	3.1	81.3	15.6			387	3.87	77.4	Cukup Baik
7	Bagi saya pekerjaan itu tidak menjadi masalah, tidak siap pun pekerjaan saya, saya tenang saja.	15.6	68.8	12.5	3.1		397	3.97	79.4	Cukup Baik

8	Sebagai seorang karyawan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk tugas, saya harus memberikan yang terbaik untuk institusi saya, sehingga apapun pekerjaan yang diserahkan kepada saya, akan saya kerjakan dengan sebaik-baiknya.	6.2	62.6	31.2			375	3.75	75	Cukup Baik
9	Bagi saya tak perlu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	3.1	62.6	31.2	3.1		366	3.66	73.2	Cukup Baik
10	Dengan kecakapan emosional serta spritual yang saya miliki, dapat meningkatkan kinerja saya sehingga pimpinan selalu puas akan hasil kerja saya	15.6	65.7	15.6	3.1		394	3.94	78.8	Cukup Baik
	Rata – rata	8	70	20	2		384	3.84	76.8	Cukup Baik

Dari tabel 8 diatas dapat dijelaskan untuk variabel kinerja karyawan bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat termasuk kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rata – rata jawaban responden yaitu sebesar 3.84. Dimana sebagian besar responden 22 orang (70%) menyatakan setuju bahwa pekerjaan selesai pada waktu yang tepat, perlu memiliki kemampuan emosional yang bagus sebagai pemacu semangat dalam bekerja, sesuai dengan standar yang telah ada dengan kemampuan spritual yang bagus, memberikan yang terbaik, dalam melakukan pekerjaan selalu disiplin dengan waktu, aturan kerja dan tanggung jawab ,sehingga tidak ada waktu lain yang terbuang dengan sia-sia, selalu berfikiran jernih untuk selalu dapat bekerja dengan baik, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan kecakapan emosional serta spritual yang dimiliki, dapat meningkatkan kinerja. Pernyataan ini juga didukung oleh 3 orang atau 8% responden yang menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 6 orang (20%). Hal ini juga didukung oleh 1 orang (2%) dari pernyataan tersebut.

Dari tabel 8 diatas juga dapat dijelaskan bahwa rata – rata tertinggi respon responden mengenai memiliki kemampuan emosional yang bagus sebagai pemacu semangat bekerja yaitu sebesar 4.03. Di mana 27 orang (84.4%) responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut dan di dukung oleh 3 orang (9.4%) responden yang menyatakan sangat setuju. Disamping itu ada 2 orang (6.2%) responden yang menyatakan kurang setuju.

Sedangkan rata – rata terendah dari respon responden mengenai tidak perlu menyelesaikan pekerjaan dengan baik yaitu sebesar 3.66. Meskipun sebagian besar responden 20 orang (62.6%) menyatakan setuju tidak perlu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan didukung oleh 1 orang (3.1%) responden menyatakan sangat setuju, dan 10 orang (31.2%) responden menyatakan kurang setuju artinya cukup banyak responden menyatakan tak perlu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pertanyaan ini juga didukung oleh 1 orang (3.1%) yang menyatakan tidak setuju.

#### 4.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilakukan dengan menguji koefisien regresi variabel independen tersebut. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam

penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows* versi 16. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada Tabel 9 berikut ini:

**Tabel 9**  
**Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T hitung	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1 (Constant)	13.257	3.798		3.490	.002
Emosional	.363	.155	.517	2.343	.026
Spiritual	.293	.198	.326	1.478	.150
R = 0.818				F hitung=	
R <sup>2</sup> = 0.670				29.395	
Adjusted R <sup>2</sup> = 0.647				F sign=0.000	

Dependen Variabel : Kinerja  
Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan program SPSS 16 for windows, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 13.257 + 0.363X_1 + 0,293X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Variabel Kecerdasan Emosional

X<sub>2</sub> = Variabel Kecerdasan Spiritual

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 13.257 mengindikasikan jika kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual tidak ada maka kinerja tetap sebesar 13.257.

Nilai b<sub>1</sub> = 0,363 berarti jika kecerdasan emosional meningkat sebesar

1 unit maka kinerja meningkat sebesar 0,363.

Nilai b<sub>2</sub> = 0,293 berarti jika kecerdasan spritual meningkat 1 unit maka kinerja meningkat sebesar 0,293.

Nilai koefisien Determinasi (KD) = 0,670 berarti Kinerja ditentukan oleh kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual sebesar 67 %, Sedangkan sisanya 33 % dipengaruhi oleh faktor faktor lain yang tidak termasuk kedalam variabel penelitian.

Selain itu Koefisien Korelasi (R) = 0,818 berarti kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja.

Dari persamaan tersebut diatas diketahui bahwa koefisien regresi masing – masing variabel kecerdasan emosional bernilai positif, hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan kecerdasan spiritual tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat karena bernilai lebih dari 0.05.

#### 4.7. Pengujian Hipotesis

##### 4.7.1. Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan signifikan dari masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan untuk memeriksa lebih lanjut manakah diantara kedua variabel independen yaitu signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, dua variabel independen yang dimasukkan dalam model dengan signifikan 5% dapat disimpulkan bahwa variabel emosional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat karena bernilai lebih besar dari 0.05.

Dari tabel 10 di atas diketahui nilai t hitung masing – masing variabel yaitu emosional (2.343) dengan signifikan 0.026. Dengan demikian t hitung untuk variabel emosional lebih besar dari t tabel ( $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ) dan nilai signifikansi  $< 0.05$ . Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan faktor emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan t hitung dari variabel spiritual (1.478) dengan signifikan (0.150) lebih kecil dari t tabel sehingga  $H_0$  ditolak / tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat.

##### 4.7.2. Uji F

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel independen.

**Tabel 10. Hasil Uji t**

Variabel	T	Sig	Keterangan
Faktor emosional	2.343	0.026	Signifikan
Faktor spiritual	1.478	0.150	Tidak Signifikan

Sumber : Data diolah, 2013

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji F ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.431	2	87.716	29.395	.000(a)
	Residual	86.537	29	2.984		
	Total	261.969	31			

a Predictors: (Constant), Spiritual, Emosional

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah, 2013

Dari hasil pengujian ini pada tabel 11 di atas dapat dilihat pada nilai F hitung sebesar 29.395 dan signifikansi 0.000. Dengan menggunakan tingkat  $\alpha$  (alfa) 0.05 atau 5% maka  $H_0$  berhasil ditolak dan  $H_a$  gagal ditolak. Penolakan  $H_0$  dibuktikan dengan hasil perhitungan bahwa nilai sig (0.000) < dari  $\alpha$  (alfa) = 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel faktor kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual bersama – sama (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat.

#### 4.8. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji secara parsial diperoleh hasil bahwa variabel *Kecerdasan Emosional* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat, sebab selalu menciptakan kesadaran dalam diri agar terciptanya kinerja yang baik dalam bekerja, mampu memiliki motivasi diri yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja, memahami emosional kepada setiap rekan kerja maupun atasan demi terciptanya suasana kerja yang kondusif, memiliki tanggung-jawab dan tegas terhadap pekerjaan, puas apabila pekerjaan di hargai dengan imbalan yang besar.

Berdasarkan hasil uji secara parsial untuk variabel *Kecerdasan Spiritual* diperoleh hasil bahwa variabel *Kecerdasan Spiritual* tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat, sebab tidak memiliki sikap saling peduli terhadap lingkungan kerja, kurang nyamannya lingkungan kerja, kurangnya tanggung jawab, tidak adanya sifat – sifat yang baik, tidak adanya sikap sportif dan mengakui kelebihan yang dimiliki oleh karyawan lain.

Secara umum hasil pengujian hipotesis, berdasarkan F test, didapatkan nilai F hitung adalah 29.395 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,5 maka bisa dikatakan bahwa *Kecerdasan Emosional* ( $X_1$ ) dan *Kecerdasan Spiritual* ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat.

#### 5. Kesimpulan

Berdasarkan paparan di atas maka peneliti mengambil kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Variabel Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.
2. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan variabel Kecerdasan Spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat, karena t hitung dari variabel kecerdasan spiritual 1.478, dan signifikansi 0.150 lebih kecil dari t tabel sehingga  $H_a$  ditolak.

3. Secara umum hasil penelitian menggambarkan bahwa *Kecerdasan Emosional* dan *Kecerdasan Spiritual* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat.

#### **Saran**

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kesekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat. Oleh sebab itu sebaiknya pihak manajemen dan pimpinan harus berusaha mempertahankan nilai nilai kecerdasan ini, dengan memberikan pelatihan pelatihan yang berhubungan dengan kecerdasan emosional ini.
2. Untuk faktor variabel kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena tidak memiliki sikap saling peduli terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu

diharapkan kepada pimpinan agar mampu mengelola karyawan dengan lebih baik untuk menciptakan kecerdasan spritual untuk masing masing individu dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bisa juga dilakukan dengan kegiatan kegiatan keagamaan lainnya dan juga bisa di lakukan dengan memberikan pelatihan – pelatihan yang berhubungan langsung dengan bagaimana meningkatkan serta mengimplementasikan dari kecerdasan spritual ini. Sehingga karyawan Bagian Kepegawaian DPRD Provinsi Sumatera Barat ini cerdas dalam bekerja tidak hanya bekerja menggunakan kecerdasan emosional saja tetapi juga harus bisa mengimplementasikan kecerdasan spritualnya juga sehingga hakekat bekerja tidak hanya memuaskan kebutuhan jasmani saja tetapi juga harus bisa memenuhi kebutuhan rohani sehingga diharapkan mampu menjadi SDM yang berkualitas untuk dunia dan akherat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adlin. (2002). *Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Abrisasi Diantara Agama dan Semiotika*, <http://www.paramartha.com>, 12 Juni 2005
- Agus Nggermanto. (2002). *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum) : Cara Tepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis*, Nuansa, Bandung
- Ahmad Purba (1999). *Emotional Intelligence, Seri Ayah Bunda*, 26 Juli-8 Agustus, Dian Raya, Jakarta
- Anastasi, A, dan Urbina, S. (1997). *Tes Psikologi (Psychological Testing)*, PT.Prehanllindo, Jakarta
- Ary Ginanjar Agustian. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)*, Arga Wijaya Persada, Jakarta

- Anthony Dio Martin. (2000). *Aplikasi EQ Based HR Management System*, Majalah Manajemen, No.148, Desember Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta. Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta : Rineka Cipta.
- Ashmos, D, and, Duchon, D. (2000). *Spirituality at Work : A Conceptualization and Measure*, Journal of Management Inquiry, Vo.8, No.2, pp.134-45
- Azwar, 1997, Reliabilitas dan Validitas, Liberty, Yogyakarta Behling, O. (1998). *Employee Selection : Will Intelligence and Conscientiousness Do The Job ?*, The Academy of Management Executive, 12(1) :77-86
- Berman, M, Developing SQ (Spiritual Intelligence) Throught ELT, <http://www.eltnesletter.com>, 12 Juni 2005
- Bernardin, J. (1993). *The Function of The Executive*, Cambridge, Ma. Research of Harvard University Biberma, J, and Whittey, M, 1997, *A Postmodern Spiritual Future For Work*, Journal of Organizational Change Management, Vo. 10, No.2, pp.30-188
- Chakraborty, S.K, and Chakraborty, D. (2004). *The Transformed Leader and Spiritual Psychology A Few Insight*, Journal of Organizational Change Management, Vol.17, No.2, pp.184-210
- Chermis, C. (1998). *Working With Emotional Intelligence*, The Consortium For Research On Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University, New Jersey
- Clifford, P. McCue, ad Gerasmus, A. Glanakis. (1997). *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance The Case of Local Government Finance of in Ohio*, Public Productivity and Management Review, Vo.21, No.2, p.170-191
- Cooper Dr, and Emory, C.W. (1995). *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid.1, ed.5, Erlangga, Jakarta
- Cooper, R, K. (2002). *Executive EQ : Kecerdasan Emosi Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Dani Setyawan. (2004). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Q (IQ, EQ, SQ) Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, Skripsi, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih bahasa :Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta



- Eckersley, R. (2000). *Spirituality, Progress, Meaning, and Values*, Paper Presented 3rd Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management, Ballarat, 4 December.
- Elvia Sari. ( 2012).“ Korelasi kecerdasan Emosional dan kecerdasan Spritual Terhadap Kinerja karyawan Departemen SDM PT Semen Padang. Skripsi tidak dipublikasikan. Sarjana STIE Dharma Andalas.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goleman, D. (2000). *Kecerdasan Emosi : Mengapa Emotional Intelligence LebihTinggi Daripada IQ*, Alih Bahasa : T. Hermay, PT. Gramedia PustakaUtama, Jakarta
- Hair, J, F, et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu SP. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Meyer, J. (2000). EQ dan Kesuksesan Kerja, <http://www.e-psikologi.com>, 12 Desember 2004
- Mudali. (2002). Quote: How High Is Yous Spiritual Intelligence; <http://www.eng.usf.edu/gopalakr/artcles/spiritual.html>, 15 Juni 2005
- Ningky Munir. (2000). *Spiritualitas dan Kinerja*, Majalah Manajemen, Vol.124, Juli2000
- R.A Fabiola Meirnayati Trihandini. (2005). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosidan Kecerdasan Spritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horison Semarang)*. Thesis tidak dipublikasikan. Program Pascasarjan. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiono. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Wiersma, M.L. (2002). *The Influence of Spiritual “Meaning-Making” On CareerBehaviour*, *Journal of Management Development*, Vo.21, No.7, pp.497-520
- Winardi, *Istilah Ekonomi*, Bandung: Penerbit Mandar Maju. (1996).
- Zohar, Danah& Ian Marshall. (2007). *SQ Kecerdasan Spritual*. Bandung: Pustaka Mizan

## **DEREMA (DEVELOPMENT RESEARCH OF MANAGEMENT) - JURNAL MANAJEMEN UPH**

### **Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH**

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yang bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bidang ilmu manajemen. Topik-topik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pemasaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2006 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu bulan Mei, dan September.

### **Hak Cipta atas Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam *proceedings*. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

### **Proses Telaah Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan akan melalui proses evaluasi dengan sistem *double-blind peer review* oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan Redaksi dan minimal satu di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bidang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, Dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau ditolak. Naskah yang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan Redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

### **Pengiriman Naskah**

Naskah dikirimkan melalui elektronik kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat [jurnal.derema@uph.edu](mailto:jurnal.derema@uph.edu). Naskah yang dikirimkan harus mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh dewan redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan margin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2,5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (*justified*) dengan spasi 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub>.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, tabel, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Inggris maksimal 200 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan dicetak miring. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.
4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan format penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar diletakkan pada bagian bawah gambar, sementara judul tabel ditempatkan pada bagian atas tabel.

5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	Ukuran	<b>Bold</b>	<i>Italics</i>	Keterangan
Judul artikel	14	Ya	Tidak	Centered
Nama penulis	12	Ya	Tidak	Centered
Nama institusi/afiliasi	12	Tidak	Tidak	Centered
Abstract	10	Tidak	Ya	Justified
Keywords	10	Tidak	Ya	Justified
Heading	12	Ya	Tidak	Justified
Isi naskah	12	Tidak	Tidak	Justified
Referensi	12	Tidak	Tidak	Justified; Marjin kiri 1 cm
Judul gambar dan tabel	10	Tidak	Tidak	Centered
Tulisan dalam gambar dan tabel	≥ 8	Tidak	Tidak	-

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunakan format APA:
- Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
  - Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schiffman & Kanuk, 2010)
  - Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.*, 2008)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.*, 2008; Danielsson, 2009)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
  - Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
  - Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)
7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di <http://www.calstatela.edu/library/guides/3apa.pdf>. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
- Buku:  
Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage Publication.
  - Artikel atau bagian dalam sebuah buku:  
Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. dalam B.H. Chua (Eds.), *Consumption in Asia: Lifestyle and Identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.
  - Artikel jurnal versi cetak:  
Ghazali, M., Othman, M.S., Yahya, A.Z., & Ibrahim, M.S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers perception. *International Review of Business Research Paper*, 4 (2), 91-102.

- d. Artikel jurnal versi elektronik:  
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents clothing choices. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 8. Retrieved April 2011, from <http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html>.
- e. Artikel koran atau majalah:  
Widyastuti, R.S. (2011, Januari 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.
- f. Laporan organisasi atau perusahaan:  
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.

Jurusan Manajemen - Business School  
Universitas Pelita Harapan  
Kampus UPH Gedung F Lt. 3  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp. (021) 546 0901  
Fax. (021) 546 0910  
e-mail : [jurnal.derema@uph.edu](mailto:jurnal.derema@uph.edu)  
[www.uph.edu](http://www.uph.edu)

