

# **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 di bidang 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-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 terpanggil 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 ideopraksis 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 ideopraksis 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. 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. Yiting 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.

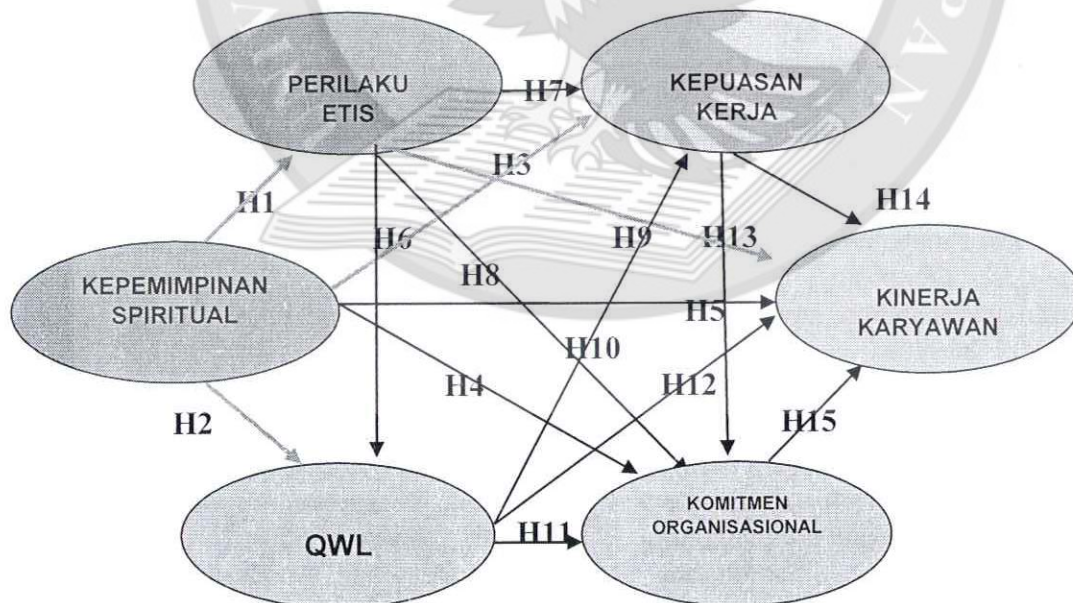
Dari uraian yang terungkap sebelumnya secara singkat dapat dikemukakan hubungan empiris antara konsep yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasional (Usman dan Danish, 2010) Kepemimpinan Spiritual mempunyai hubungan dengan Kinerja Karyawan (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

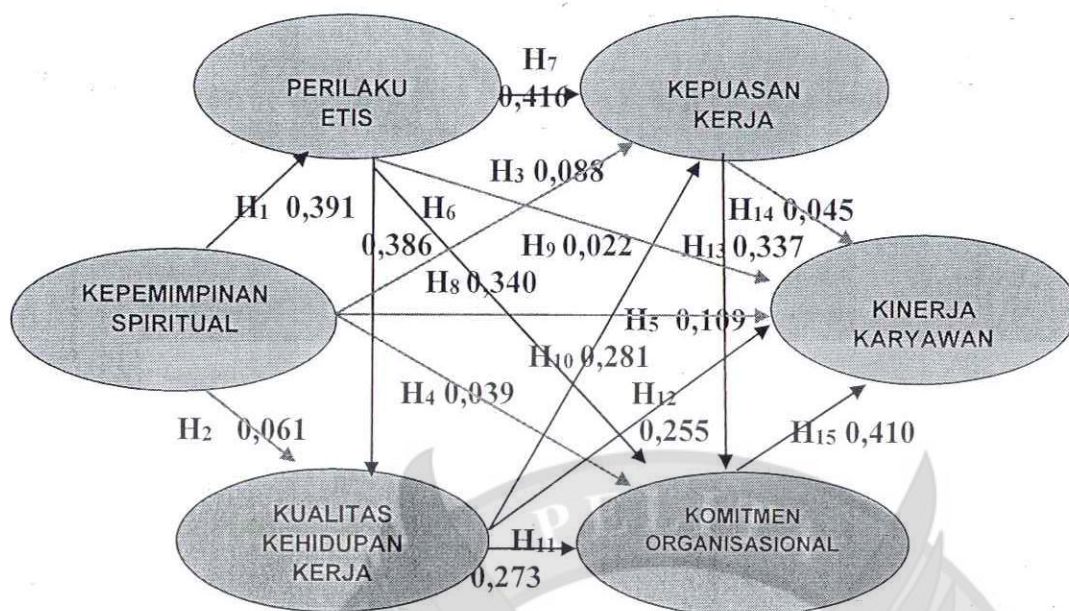
Dalam model struktural ini, diuji lima belas hubungan variabel. Pengaruh yang signifikan ditandai dengan nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0.05, sedangkan pengaruh non signifikan jika *p-value* lebih besar dari 0.05. Berikut disajikan model hasil pengujian hubungan antar variabel penelitian:

Tabel 1 Hasil Pengujian *Goodness Of Fit Model*

Kriteria	<i>Cut-of value</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
P	$\square 0.05$	0.052	Model Baik
Khi Kuadrat/DF	$\leq 2.00$	1.162	Model Baik
GFI	$\square 0.90$	0.887	Model Kurang Baik
AGFI	$\square 0.90$	0.855	Model Kurang Baik
TLI	$\square 0.95$	0.953	Model Baik
CFI	$\square 0.95$	0.960	Model Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	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 perantara 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 (Secrest, Iorio, dan Martz, 2005) dan (Elm, 2003). Tetapi dalam penelitian ini ternyata kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Menurut Neal dan Bennett (2000) analisis keterlibatan karyawan terkait dengan spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat pada tiga level analisis yaitu tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat organisasi. Pada tingkat individu kerja akan berarti jika karyawan menyukai dan menyenangkan pekerjaan, giat sekali bekerja, dan secara personal bermakna bagi karyawan. Kemudian, dilihat dari tingkat kelompok kerja akan bermakna untuk komunitas jika terkoneksi dengan rekan sekerja, terdapat dukungan karyawan bagi setiap anggota, dan terkait dengan tujuan bersama. Selanjutnya, pada tingkat organisasi kesetaraan nilai-nilai organisasi terwujud



melalui perasaan terhubung dengan tujuan organisasi, memahami misi dan nilai-nilai organisasi, dan kepedulian organisasi kepada karyawan.

Aspek mendasar dari spiritual di tempat kerja dipahami secara mendalam oleh karyawan sebagai tujuan suatu pekerjaan. Hal ini tergambar melalui hubungan karyawan sehari-hari di tempat kerja pada tingkat individu. Ekspresi dari spiritual di tempat kerja diasumsikan sebagai seorang yang memiliki *inner motivation*. Spiritualitas di Bank 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 kebanyakan 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 peranannya 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 himbauan 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) mengatakan 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 teknologi informasi yang sesuai dengan tuntutan kerja modern bagi terwujudnya layanan prima bagi nasabah sudah tersedia pada kantor pusat serta semua kantor cabang dan kantor cabang pembantu, bahkan untuk kantor kas. Proses transaksi secara online antar jaringan Bank 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 berkat 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, terdapat 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 atas 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 komprehensif 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). Requisitely 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: Examining 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.
- Secrest, J. Iorio, D. H. and Martz, W. (2005). The Meaning of Work for Nursing Assistants Who Stay in Long-Term Care. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 14, No.8B, pp. 90-97.
- 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. Schiffringer, 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.

