



MASHARYONO, SUMIYATI & SYAMSUL HADI SENEN

## Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

**INTISARI:** Salah satu sumber daya yang merupakan aset terpenting dalam organisasi adalah SDM (Sumber Daya Manusia). Semua potensi SDM tersebut sangat berpengaruh terhadap cara organisasi dalam mencapai tujuannya. Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan SDM-nya yaitu dengan cara meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan, karena komitmen organisasi akan menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Karyawan yang komitmen atas pekerjaannya akan bekerja efektif dan efisien untuk mengoptimalkan “output” mereka dalam hal produk dan layanan. Karyawan yang memiliki komitmen, salah satunya, dipengaruhi oleh kepuasan kerja; dan kepuasan kerja pegawai pula dipengaruhi oleh pemimpin. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh “Spiritual Leadership” (Kepemimpinan Spiritual) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Metode yang digunakan adalah “explanatory survey”, dengan sampel sebanyak 100 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dengan regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh “Spiritual Leadership” terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, yakni sebesar 27.8%. Semakin efektif “Spiritual Leadership”, maka Kepuasan Kerja Karyawan akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Saran dalam penelitian ini adalah untuk variabel “Spiritual Leadership”, terutama untuk aspek Cinta Altruistik; sedangkan variabel Kepuasan Kerja Pegawai terutama dalam hal Promosi, perlu ditingkatkan agar lebih optimal dalam organisasi.

**KATA KUNCI:** Sumber Daya Manusia; Kepemimpinan Spiritual; Kepuasan Kerja Pegawai; Tujuan Organisasi.

**ABSTRACT:** “The Effect of Spiritual Leadership towards Employee Job Satisfaction”. One of the most important assets in the organization is HR (Human Resources). All of the potentials of HR are very influential on the way the organization reaches its goals. Efforts that must be made by the company to maintain its HR are by increasing the organizational commitment of employees, because organizational commitment will maintain the continuity and achievement of an organization goal. Employees who are committed to their work will work effectively and efficiently to optimize their output in terms of products and services. Employees who are committed, one of them, are influenced by job satisfaction; and employee job satisfaction is also influenced by the leaders. The purpose of this study was to determine the effect of Spiritual Leadership towards Employee Job Satisfaction. The method used is explanatory survey, with a sample of 100 respondents. Data collection was using a questionnaire. Data analysis techniques with simple regression. The results showed that there was an effect of Spiritual Leadership towards the Employee Job Satisfaction, namely as much as 27.8%. The more effective Spiritual Leadership, the Employee Job Satisfaction will increase, and vice versa. Suggestions in this study are for Spiritual Leadership variables, especially for aspect of Altruistic Love; while the variable Employee Job Satisfaction, especially in term of Promotion, need to be improved in order to be more optimal in the organization.

**KEY WORD:** Human Resources; Spiritual Leadership; Employee Job Satisfaction; Organization Goals.

**About the Authors:** Masharyono, M.M., Sumiyati, M.Si., dan Dr. Syamsul Hadi Senen adalah Dosen di Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis UPI (Universitas Pendidikan Indonesia), Jalan Dr. Setiabudhi No.229 Bandung 40154, Jawa Barat, Indonesia. Untuk kepentingan akademik, para penulis bisa dihubungi dengan alamat emel: [masharyono@upi.edu](mailto:masharyono@upi.edu), [sumiyati@upi.edu](mailto:sumiyati@upi.edu), dan [syamsulhadisenen@upi.edu](mailto:syamsulhadisenen@upi.edu)

**Suggested Citation:** Masharyono, Sumiyati & Syamsul Hadi Senen. (2018). “Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai” in *SIPATAHOENAN: South-East Asian Journal for Youth, Sports & Health Education*, Volume 4(2), October, pp.151-166. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press owned by ASPENSI with a print-ISSN 2407-7348.

**Article Timeline:** Accepted (August 17, 2018); Revised (September 19, 2018); and Published (October 30, 2018).

## PENDAHULUAN

SDM (Sumber Daya Manusia) diperlukan untuk mengelola sumber-sumber daya perusahaan yang lain. Semua potensi SDM tersebut sangat berpengaruh terhadap cara organisasi dalam mencapai tujuannya. Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan SDM-nya yaitu dengan cara meningkatkan komitmen organisasi daripada karyawannya, karena komitmen organisasi akan menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi (Nuryanta, 2008; Priyono, 2010; dan Sustrisno, 2013:303).

Karyawan yang komitmen atas pekerjaannya akan bekerja efektif dan efisien untuk mengoptimalkan *output* mereka dalam hal produk dan layanan (Untarji & Suhaji, 2010; dan Haddadi *et al.*, 2015:60). Selain itu, komitmen karyawan yang tinggi akan mencurahkan semua pemikiran, kemampuan, dan keterampilan untuk kemajuan dari organisasinya (Putri, Hakim & Makmur, 2015; dan Sriekaningsih, 2015:209).

Komitmen organisasi juga dinilai sebagai sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan keinginannya untuk terus aktif berpartisipasi di dalamnya (Newstrom & Davis, 2002; dan Nongo & Ikyanyon, 2012:21). Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki bagi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih aktif, lebih termotivasi untuk berprestasi, dan melakukan upaya yang lebih besar untuk memajukan perusahaan (Anugrah, 2014:150; dan Rimata, 2014).

Sejalan dengan hasil penelitian J. Ke, X. Qiu & Y. Jiang (2015) bahwa komitmen organisasi merupakan masalah penting yang dihadapi oleh organisasi. Karena itu, seorang karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan menempatkan dirinya sebagai anggota tetap organisasi tersebut dan akan merasa yakin terhadap nilai-nilai dari perusahaan (Ke, Qiu & Jiang, 2015:467).

Komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan karyawan tidak

antusias dalam bekerja; dan sebaliknya, jika komitmen terhadap organisasinya tinggi maka ia akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, N.J. Allen & J.P. Meyer (1997), sebagaimana juga dikutip dalam S. Clinebell, R. Trijonyte & J. Reardon (2013), menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen yaitu karyawan yang paling tidak mungkin untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang kurang komitmen akan cenderung meninggalkan organisasinya lebih sering (Allen & Meyer, 1997; dan Clinebell, Trijonyte & Reardon, 2013:139).

Memiliki karyawan yang berkomitmen merupakan manfaat bagi perusahaan, karena hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang puas dan berkomitmen akan selalu hadir bekerja, tetap berada dalam sebuah organisasi tersebut, tiba di tempat kerja tepat waktu, melakukan pekerjaan dengan baik, dan terlibat dalam perilaku yang positif dalam organisasi. Sederhananya, karyawan berkomitmen cenderung bertindak lebih produktif dan positif terhadap organisasi (Puangyoykeaw & Nishide, 2015:98; dan Pratiwi & Susilo, 2018). Karyawan yang berkomitmen akan cenderung mencurahkan waktu mereka untuk organisasi, sehingga akan menghasilkan *output* yang baik (Khuong, Vu & Nhu, 2015:329; dan Anggrian & Sumarlin, 2016).

Komitmen organisasi menjadi masalah global yang harus diselesaikan oleh berbagai perusahaan, salah satunya pada industri pakaian. Masalah ini terjadi pula di Indonesia, khususnya pada industri garmen. Dalam konteks ini, Mukti Anugrah (2014) melakukan penelitian pada industri tersebut di Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia, yang hasilnya menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan. Selain penilaian kinerja, presensi kehadiran pun bisa diindikasikan sebagai rendahnya komitmen (Anugrah, 2014:149).

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novita Sidharta (2011) pada

**Tabel 1:**  
“Rekapitulasi Rata-rata Kepuasan Mahasiswa terhadap Pelayanan Akademik”

No	Program Studi	Layanan Akademik			Rata-rata
		Layanan Dosen	Layanan Program Studi	Layanan Fakultas	
1	Pendidikan Akuntansi	3.32	3.11	3.04	3.16
2	Pendidikan Manajemen Bisnis	3.46	3.41	3.14	3.33
3	Pendidikan Manajemen Perkantoran	3.63	3.66	3.13	3.47
4	Pendidikan Ekonomi	3.46	3.13	3.01	3.20
5	Manajemen	3.37	3.37	3.21	3.32
6	Akuntansi	3.43	3.38	2.92	3.24
7	IEKI	3.51	3.56	2.92	3.34
<b>Total Fakultas</b>		<b>3.46</b>	<b>3.37</b>	<b>3.06</b>	<b>3.30</b>

Sumber: Bagian Akademik FPEB UPI (2015).

industri yang sama di daerah Cimahi, Jawa Barat, Indonesia, menunjukkan tingkat *turnover* karyawan terus mengalami kenaikan; dan hal ini juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan tersebut masih rendah (Sidharta, 2011:129).

Rendahnya komitmen organisasi terjadi pula pada salah satu lembaga UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia, khususnya di FPEB (Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis), di mana kinerja pegawainya masih rendah. Hal ini bisa dilihat dari hasil penilaian mahasiswa terhadap pelayanan akademik di FPEB UPI, yang hasilnya dapat dilihat dalam tabel 1.

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa layanan yang diberikan FPEB UPI (Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia masih ada yang di bawah nilai 3. Artinya, ia dinilai oleh responden belum memuaskan. Ditambah lagi, dengan tidak tercapainya target mutu yang telah ditetapkan, yakni rencana 3.30 dan relasiasi 3.25. Hal ini harus segera dilakukan perbaikan dalam upaya meningkatkan kepuasan mahasiswa didalam mendapatkan pelayanan akademik di FPEB UPI di Bandung (*cf* Sari, Waspada & Furqan, 2009; dan Bagian Akademik FPEB UPI, 2015).

Tenaga kerja yang memiliki rasa komitmen yang rendah akan tidak

termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga akan berdampak negatif pada karyawan lain dengan menciptakan rasa ketidakpedulian terhadap masalah-masalah dan kesulitan yang dihadapi oleh organisasi (Haddadi *et al.*, 2015:60; dan Wijaya, 2018). Karyawan dengan tingkat komitmen rendah cenderung akan melakukan pekerjaan dengan kurang baik, tingginya tingkat absensi, dan kurang baiknya hubungan dengan rekan kerja (Miarkolaei & Miarkolaei, 2014:670; dan Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017). Sedangkan sebagai tanda buruknya komitmen adalah karyawan akan mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam, dan kurangnya inisiatif (Langdon & Osborne, 2001; dan Wibowo, 2014b:434).

Dampak rendahnya komitmen organisasi akan sangat merugikan perusahaan. Hal ini terlihat dari hasil penelitian Ariani (2013) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen organisasi akan berdampak pada penurunan kerja karyawan dan timbulnya berbagai alasan dari karyawan untuk tidak berada dalam perusahaan. Hal demikian akan merugikan perusahaan, terutama dalam produktivitas kerja organisasi dan *output* yang dihasilkan akan tidak sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Ariani, 2013:6). Oleh karena itu, dalam memahami dan memecahkan masalah fenomena menurunnya komitmen

organisasi, maka dibutuhkan pendekatan untuk memecahkan masalah tersebut; dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi (Sari & Astuti, 2010; dan Ariani, 2013).

Adapun upaya perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya: faktor personal; karakteristik pekerjaan; karakteristik struktur; dan pengalaman kerja (Miner, 1992; dan Lambert *et al.*, 2015). Sedangkan Fred Luthans (2014) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: (1) komitmen terhadap nilai yang dijalankan oleh perusahaan; (2) memperjelas dan mengkomunikasikan misi perusahaan dengan cara memperjelas misi dan ideologi, penggunaan nilai-nilai berdasarkan praktek perekrutan, dan pelatihan; (3) jaminan keadilan organisasi dengan kebebasan dalam berkomunikasi dua arah; (4) kerjasama tim; serta (5) dukungan pengembangan karyawan dengan memberdayakan karyawan, mempermosikan, menyediakan kegiatan pengembangan, dan memberikan keamanan kepada karyawan (Luthans, 2014:149).

S.L. McShane & M.A. von Glonow (2010), sebagaimana dikutip dalam Wibowo (2014a), memandang bahwa komitmen organisasi, sebagai suatu loyalitas organisasional, akan terbentuk dengan cara: keadilan dan dukungan organisasi; nilai bersama, yaitu nilai-nilai karyawan sesuai dengan nilai-nilai organisasi; kepercayaan yaitu harapan positif orang terhadap orang lain; pemahaman organisasional; dan pelibatan pekerja (McShane & von Glonow, 2010; dan Wibowo, 2014a:431).

Sedangkan D.L. Stum (1998), sebagaimana dikutip juga dalam S. Top, E. Oge & S. Gumu (2015), mengemukakan bahwa ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: budaya keterbukaan; kepuasan kerja; kesempatan personal untuk berkembang; arah organisasi; dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan (Stum, 1998;

dan Top, Oge & Gumu, 2015:15).

Berbeda dengan pernyataan B.S. Young, S. Worchel & D.J. Woehr (1998), sebagaimana dikutip dalam O. Rabeea *et al.* (2014), yang mengemukakan bahwa ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi; karakteristik pekerjaan; komunikasi; kepemimpinan; pertukaran ekstrinsik; pertukaran intrinsik; imbalan intrinsik; dan imbalan ekstrinsik (Young, Worchel & Woehr, 1998; dan Rabeea *et al.*, 2014:1078).

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

**Mengenai “*Spiritual Leadership*”.** *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) dipandang sebagai suatu paradigma dalam perubahan dan pengembangan organisasi yang pada hakekatnya diciptakan untuk membentuk sebuah motivasi intrinsik dari individu, dan mendorong terbentuknya pembelajaran organisasi (Afshari *et al.*, 2015:59). *Spiritual leadership* itu sendiri merupakan topik penelitian yang luas dari topik *spiritual* tempat kerja (*cf* Fairholm, 1998; Fry, 2003, 2005 dan 2008; Dent, Higgins & Wharff, 2005; Reave, 2005; dan Torkami, 2015:133). Dalam konteks ini, L.W. Fry (2008) menyatakan lebih lanjut, sebagai berikut:

*Spiritual leadership is the values, attitudes, and behavior necessary to intrinsically motivate oneself and others, so that they have a sense of spiritual wellbeing through calling and membership* (Fry, 2008:109).

**Terjemahan:**

Kepemimpinan spiritual merupakan suatu nilai, sikap, dan perilaku dari dalam diri seseorang untuk mempengaruhi dirinya sendiri dan orang lain, sehingga setiap organisasi memiliki perasaan tenang dalam hidupnya.

Sedangkan menurut Tobroni (2015), *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) adalah pelaku yang jujur, mengemban misi sosial, dan menjunjung

keadilan, baik bagi diri sendiri maupun orang lain (Tobroni, 2015:42). Kepemimpinan spiritual juga memiliki amal saleh dan membenci formalitas; seorang pribadi yang sedikit bicara namun banyak kerja; mampu membangkitkan kebaikan di lingkungan; dan mencintai perubahan menuju yang lebih baik. Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Fry & Matherly, 2006; dan Tobroni, 2015).

*Spiritual Leadership* yaitu apabila seseorang pemimpin dapat mengaplikasikan nilai-nilai spiritual kedalam praktek kepemimpinan sehari-hari (Martoyo, 2000; Fry & Matherly, 2006; dan Freeman, 2015:2). *Spiritual Leadership* juga merupakan gabungan dari *perspektif motivasi pemimpin*, yakni penekanan dalam memotivasi diri sendiri melalui kepemimpinan transformasional dan kharismatik; dengan *perspektif religius*, yakni spiritual tempat kerja yang akan memberikan perhatian dan kasih-sayang terhadap orang lain; *perspektif etika*, yakni memperlakukan setiap orang yang ada didalam organisasi atau pelanggan dengan cara memberi pelayanan yang baik dan perilaku yang bertanggung jawab; serta berdasarkan *perspektif nilai*, yaitu dengan membangun budaya organisasi dan nilai karyawan terhadap pekerjaan dan rekan kerja (Chen & Yang, 2012:4976).

*Spiritual Leadership* ini merupakan bagaimana cara seorang pemimpin untuk menciptakan karyawan yang bernilai dalam suatu organisasi (Fry, 2003; dan Yusof & Tahir, 2011). Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pekerja melalui sebuah penciptaan visi dan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen, dan produktif (Fry, 2003; Fry & Matherly, 2006; dan Yusof & Tahir, 2011).

Jadi, *Spiritual Leadership* merupakan cara, sikap, dan perilaku seorang pemimpin

dalam memotivasi diri sendiri dan orang lain. *Spiritual Leadership* ini juga berkaitan erat dengan nilai-nilai keagamaan dan moral yang diterapkannya (Ludeman & Hendricks, 2003; Fry & Matherly, 2006; Yusof & Tahir, 2011; dan Shofwa, 2012).

**Mengenai Dimensi “*Spiritual Leadership*”.** Teori mengenai *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) mempunyai 3 dimensi utama dan 6 variabel yang membentuknya, sebagaimana dinyatakan oleh L.W. Fry *et al.* (2011) dan sarjana lainnya, sebagai berikut:

*Vision* atau Visi, yakni sesuatu yang diimpikan, keadaan yang dicita-citakan, serta apa yang ingin dicapai pada masa mendatang. Visi dalam konteks *Spiritual Leadership* ini menunjukkan adanya tampilan kinerja (*performance*) yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi; dan oleh karenanya diperlukan suatu upaya dan usaha serta strategi untuk mencapainya (Fry *et al.*, 2011; dan Tanuwijaya, 2015).

*Hope/Faith* atau Harapan, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk melihat keadaan luar dari seseorang yang ada saat ini, dan untuk menggambarkan kekuatan atas keyakinan seseorang (Asmaningrum, 2009; Fry *et al.*, 2011; dan Afshari *et al.*, 2015:60).

*Altruistic Love* atau Cinta Altruistik, yakni perbuatan mengutamakan orang lain dibanding diri sendiri, dimana perbuatan ini adalah sifat murni dalam banyak budaya dan merupakan inti dalam banyak agama. Perilaku altruistik tidak hanya berhenti pada perbuatan itu sendiri, tapi sikap dan perilaku akan menjadi salah satu indikasi dari moralitas altruistik. Moralitas altruistik tidak sekadar mengandung kemurahan hati atau belas kasihan. *Altruistic Love*, dalam kontekstual teori ini, merupakan sebuah rasa keutuhan, harmoni, dan akan menjadi lebih produktif melalui perhatian, belas kasih, dan adanya penghargaan/apresiasi, baik pada diri sendiri maupun orang lain. Penghubung yang umum antara spiritualitas dan religi adalah nilai kasih altruistik, yaitu penghargaan atau kesetiaan terhadap ketertarikan dengan orang lain (Fry, 2008; Asmaningrum, 2009; dan Fry *et al.*, 2011).

*Meaning* atau Makna, yakni sebuah perasaan bahwa hidup seseorang itu memiliki makna dan membuat kehidupan menjadi berbeda (Fry, 2008; Fry *et al.*, 2011; dan Fridayanti, 2013). Upaya meningkatkan *Meaning* dapat dilakukan melalui empat langkah dalam sebuah pendekatan yang dikenal sebagai *fish*. Pertama, menciptakan suasana yang dapat merangsang kreativitas dan aktivitas kegiatan yang memungkinkan pegawai dapat bahagia terhadap pekerjaannya, sehingga tidak merasa waktu terbuang sia-sia. Kedua, menciptakan sebuah situasi agar karyawan dan kliennya serasa memiliki hari-harinya. Ketiga, penting pula untuk memberikan pengakuan dalam melakukan pekerjaan, melalui penciptaan sebuah rasa berharga, sikap melayani, dan sikap positif. Kemudian keempat, menciptakan suasana antara pemimpin dan para pengikut yang seharusnya saling memperhatikan dan mendukung, baik kepada klien maupun orang lain ketika menciptakan sebuah kondisi komunikasi yang efektif (Fry, 2005 dan 2008; Fry & Matherly, 2006; Fry *et al.*, 2011; dan Fridayanti, 2013).

*Membership* atau Keanggotaan, yakni merupakan sebuah rasa bahwa karyawan merasa dimengerti, dipahami, dan dihargai (Fry, 2008; Fry *et al.*, 2011; dan Hakim & Azlimin, 2015). Sikap ini memberikan kesempatan bahwa karyawan merasa berharga dan bernilai bagi orang lain. *Membership* dalam sebuah organisasi dapat ditingkatkan ketika terdapat sebuah standar yang jelas dan bermakna, yang diset untuk seluruh anggota. Pentingnya rasa empati terhadap orang lain harus ditunjukkan satu sama lain ketika berfokus terhadap kebutuhan anggota. Selanjutnya, organisasi memberikan perhatian terhadap lingkungan, memberikan *support*, dan bertukar informasi. Meningkatkan *Membership* berarti meyakinkan orang lain untuk merayakan secara bersama-sama sehingga bisa dilakukan, baik melalui acara formal maupun informal. Dan terakhir, pemimpin harus memberi contoh pada seluruh karyawan dengan menunjukkan perkataan yang konsisten dengan perbuatan

(Kouzes & Pozner, 1999; Fry, 2003; Fry *et al.*, 2011; dan Hakim & Azlimin, 2015).

### **Mengenai Kepuasan Kerja.**

Salah satu definisi tertua dari “kepuasan kerja” dibuat oleh R. Hoppock (1935), sebagaimana dikutip dalam S. Kalkavan & A. Katrinli (2014), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang dilakukan oleh karyawan untuk menunjukkan sikap mereka terhadap pekerjaan (Hoppock, 1935; dan Kalkavan & Katrinli, 2014:1139). Kepuasan kerja adalah juga sikap individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Gibson *et al.*, 2013:102).

Seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki absensi kurang sering, bisa membuat kontribusi positif pada organisasi, dan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan tidak puas dapat absen lebih sering, mungkin mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan dapat terus mencari pekerjaan lain (Hoppock, 1935; Gibson *et al.*, 2013; dan Kalkavan & Katrinli, 2014).

Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner & Kinicki, 2001; dan Wibowo, 2014a:413). Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal, akan tetapi seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Sedangkan kepuasan kerja, yang dinyatakan oleh Stephen P. Robbins & Judge A. Timothy (2013), yaitu perasaan positif seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaannya dari hasil evaluasi yang jelas dan dari karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins & Timothy, 2013:79). Hal ini berbeda dengan pernyataan Fred Luthans (2014), yang menyatakan sebagai berikut:

*Job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things that are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied employee attitude* (Luthans, 2014:141).

**Tabel 2:**  
Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai Dimensi *Spiritual Leadership*

No	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
<i>Spiritual Leadership:</i>				
1.	Visi ( <i>Vision</i> )	2,480	3,500	72%
2.	Harapan ( <i>Hope</i> )	1,616	2,100	77%
3.	Cinta Altruistik ( <i>Altruistic Love</i> )	2,469	3,500	71%
<b>Total</b>		<b>6,565</b>	<b>9,100</b>	<b>72%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2017.

**Terjemahan:**

Kepuasan kerja adalah merupakan akibat dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Pada umumnya diakui dalam bidang perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja adalah sangat penting dan selalu berkaitan dengan studi perilaku karyawan.

Jadi, kepuasan kerja merupakan perasaan dan perilaku seseorang terhadap suatu pekerjaannya. Jika pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja yang mereka miliki akan tinggi, begitupun sebaliknya (Kreitner & Kinicki, 2001; Robbins & Timothy, 2013; Luthans, 2014; dan Wibowo, 2014a).

Sedangkan mengenai dimensi kepuasan kerja, James L. Gibson *et al.* (2013) dan sarjana lainnya menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja, diantaranya adalah: (1) *Pay* atau Gaji, yaitu jumlah dan ekuitas yang dirasakan saat dibayar; (2) *Job* atau Pekerjaan, yaitu sejauhmana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab; (3) *Promotion Opportunities* atau Kesempatan Promosi, yaitu ketersediaan kesempatan untuk kemajuan; (4) *Supervisor* atau Pengawasan, yaitu kemampuan pengawas untuk menunjukkan minat dan kepedulian karyawan; serta (5) *Co-Worker* atau Rekan Kerja, yaitu sejauhmana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung karyawan lainnya (Gibson *et al.*, 2013; Paramarta & Haruman, 2015; dan Muayyad & Gawi, 2016).

**METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan yaitu deskriptif-verifikatif (Johnson, 1998; Cooper & Schindler, 2001; Suherly, 2001; Sularso, 2003; Sekaran, 2006; dan Sugiyono, 2009). Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret – Oktober 2017. Tempat penelitian dilakukan di UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang.

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, kuesioner, dan studi literatur. Analisis data dengan menggunakan regresi linier (Ardianto, 2011; Arikunto, 2013; dan Kadir, 2015).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Deskriptif.**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket, *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Tabel 2 memaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor tersebut.

Berdasarkan tabel 2, aspek *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) paling tinggi yaitu terdapat pada dimensi Visi (*Vision*) memperoleh skor sebanyak 2,480 atau 72%; sementara dimensi paling rendah yaitu pada Cinta Altruistik (*Altruistic Love*) yang memperoleh skor 2,469 atau 71%. Secara keseluruhan, variabel *Spiritual Leadership* memperoleh skor 6,565 dan apabila dipersentasekan kedalam skor ideal, maka diperoleh persentase sebesar 72%.

Hasil tersebut dapat dikatakan – menurut kajian Mohammad Ali (2013) dan

**Tabel 3:**  
Garis Kontinum Skor *Spiritual Leadership*

Sangat Tidak Efektif	Tidak Efektif	Cukup Tidak Efektif	Sedang	Cukup Efektif	Efektif	Sangat Efektif
1,300	2,414.29	3,528.58	4,642.87	5,757.16	6,871.45	7,985.74

6,565  
↓

sarjana lainnya – bahwa sebagian besar responden menyatakan *Spiritual Leadership* pada pemimpin dalam kategori seperti itu adalah cukup efektif (cf Asmaningrum, 2009; Abdurrahman & Agustini, 2011; dan Ali, 2013:184). Sebagaimana diketahui bahwa *Spiritual Leadership* yang efektif sangat penting dalam suatu perusahaan untuk memotivasi, membentuk kepuasan kerja karyawan, dan produktifitas kerja (Zohar & Marshall, 2000; Tanuwijaya, 2015; dan Torkami, 2015).

Skor ideal *Spiritual Leadership* adalah 9,100 untuk 13 item pernyataan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan dari variabel *Spiritual Leadership* adalah 6,565 atau 72%. Skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan dalam tabel 3.

Berdasarkan tabel 3 pada nilai skor kontinum variabel *Spiritual Leadership*, yaitu 6,565 sesuai dengan data penelitian, maka termasuk kedalam kategori Cukup Efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin memiliki *Spiritual Leadership* yang cukup efektif dijalankan pada perusahaan, akan tetapi *Spiritual Leadership* pada perusahaan masih perlu ditingkatkan karena semua dimensi berada di bawah skor ideal (cf Reave, 2005; Handoyo, 2010; dan Paramarta & Haruman, 2015).

*Spiritual Leadership* juga merupakan bagaimana cara seorang pemimpin untuk menciptakan karyawan yang mempunyai nilai keagamaan dalam suatu organisasinya (Chen & Yang, 2012:108; Wibowo, 2014b; dan Rahayu, 2016). Gaya kepemimpinan seperti ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pekerja melalui sebuah penciptaan visi dan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen, dan produktif

dalam bekerja (Priyono, 2010; Yusof & Tahir, 2011; dan Hakim & Azlimin, 2015). Sebagaimana diketahui bahwa *Spiritual Leadership* itu mempunyai 3 dimensi yang membentuknya, yaitu: Visi atau *Vision*, Harapan atau *Hope*, dan Cinta Altruistik atau *Altruistic Love* (Asmaningrum, 2009; Fry *et al.*, 2011:8-10; Fridayanti, 2013; Afshari *et al.*, 2015; Hakim & Azlimin, 2015; dan Tanuwijaya, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 100 responden diketahui bahwa *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) mencapai skor 6,565 dari skor kriteria; atau jumlah maksimal perolehan nilai responden terletak pada daerah Cukup Efektif, yaitu pada interval 5,757.16 – 6,871.45, sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini *Spiritual Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin telah diaplikasikan dengan Cukup Efektif, namun *Spiritual Leadership* itu perlu ditingkatkan lagi karena semua dimensi berada dibawah skor ideal (cf Reave, 2005; Handoyo, 2010; dan Paramarta & Haruman, 2015).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penyebaran angket, kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui perhitungan rata-rata dimensi dan perhitungan skor keseluruhan. Tabel 4 memaparkan hasil dari rekapitulasi perhitungan skor tersebut.

Berdasarkan tabel 4, aspek Kepuasan Kerja Karyawan paling tinggi yaitu terdapat pada dimensi Pekerjaan (*Job*), yang memperoleh skor sebanyak 2,712 atau 77%. Sementara dimensi paling rendah yaitu pada dimensi Promosi (*Promotion*), yang memperoleh skor sebanyak 1,503 atau 72%. Secara keseluruhan, variabel Kepuasan Kerja Karyawan memperoleh skor sebanyak 8,840, yang apabila dipersentasekan



**Tabel 4:**  
Rekapitulasi Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
Kepuasan Kerja Karyawan:				
1.	Pekerjaan ( <i>Job</i> )	2,712	3,500	77%
2.	Gaji ( <i>Pay</i> )	2,307	3,500	66%
3.	Promosi ( <i>Promotion</i> )	1,503	2,100	72%
4.	Rekan Kerja ( <i>Co-Worker</i> )	2,318	2,800	83%
<b>Total</b>		<b>8,840</b>	<b>11,900</b>	<b>74%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2017

**Tabel 5:**  
Garis Kontinum Skor Kepuasan Kerja Karyawan

Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Tidak Puas	Sedang	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
1,700	3,157.14	4,614.28	6,071.42	7,528.56	8,985.7	10,442.84

8,840  
↓

kedalam skor ideal maka diperoleh persentase sebesar 74%.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berada pada kategori Cukup Puas. Sebagaimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan memiliki komitmen terhadap organisasi dan memiliki perilaku yang baik. Sedangkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka akan berdampak pada absensi, niat untuk meninggalkan pekerjaan, dan *turn-over* karyawan (Sidharta, 2011; Kalkavan & Katrinli, 2014; dan Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017).

Skor ideal Kepuasan Kerja Karyawan adalah 11,900 untuk 17 item pernyataan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan dari variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah 8,840 atau 74%. Skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan dalam tabel 5.

Berdasarkan tabel 5, nilai kontinum variabel Kepuasan Kerja Karyawan yaitu 840, sesuai dengan data penelitian, adalah termasuk kedalam kategori Cukup Puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kepuasan kerja yang Cukup Puas, akan tetapi Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan masih perlu ditingkatkan, karena semua dimensi berada

dibawah skor ideal (Reave, 2005; Handoyo, 2010; dan Paramarta & Haruman, 2015).

Kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan bahwa seseorang akan merasa puas, jika faktor-faktor seperti kebutuhan dan aspirasi individu dalam menentukan sikap terpenuhi, baik bersama dengan kelompok atau organisasi. Kepuasan kerja karyawan bisa dilihat dari dimensi: Pekerjaan atau *Job*, Gaji atau *Pay*, Promosi atau *Promotion*, dan Rekan Kerja atau *Co-Worker* (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Gibson *et al.*, 2013:102; Paramarta & Haruman, 2015; dan Muayyad & Gawi, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian dari angket yang disebar kepada 100 responden diketahui bahwa Kepuasan Kerja Karyawan mencapai skor 8,840 dari skor kriterium atau jumlah maksimal perolehan nilai responden terletak pada daerah antara 7,528.56 – 8,985.7, sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kepuasan kerja yang dimiliki karyawan sudah Cukup Puas, namun kepuasan kerja karyawan tersebut perlu ditingkatkan lagi karena semua dimensi berada dibawah skor ideal (Reave, 2005; Handoyo, 2010; dan

**Tabel 6:**  
Hasil Analisis Verivikatif  
Model Regresi Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.654	6.404	7.754	.000
	Spiritual Leadership	.590	.096	.528	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2017

Paramarta & Haruman, 2015). Lihat tabel 6.

Berasarkan tabel 6 pada kolom B, tercantum nilai konstanta dan nilai koefisien regresi linear sederhana untuk variabel bebas. Berdasarkan nilai-nilai itu maka dapat ditentukan model regresi linear sederhana, yang dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = 49.654 + 0.590X$$

Berdasarkan persamaan regresi linier sederhana di atas, nilai konstanta sebesar 49.654 menyatakan bahwa jika tidak ada *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual), maka besarnya Kepuasan Kerja Karyawan adalah 49.654. Koefisien regresi pada variabel *Spiritual Leadership* adalah 0.590, yang artinya setiap terjadi penambahan nilai *Spiritual Leadership* akan terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 0.590. Sebaliknya, jika terjadi penurunan Kepuasan Kerja Karyawan, maka *Spiritual Leadership* akan menurunkan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0.590 satu satuan nilai. Dapat dikatakan bahwa *Spiritual Leadership* dalam organisasi akan berpengaruh terhadap tingkat Kepuasan Kerja Karyawan. Jika *Spiritual Leadership* kurang efektif, maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan rendah (Abdurrahman & Agustini, 2011; Afshari *et al.*, 2015; dan Tanuwijaya, 2015).

Analisis koefisien determinan digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penghitungan koefisien determinasi di atas untuk *Spiritual Leadership* (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

(Y) menghasilkan persentase sebesar 27.8%. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi 27.8% oleh *Spiritual Leadership*; sedangkan 72.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya di luar *Spiritual Leadership*, yaitu seperti: Lingkungan Kerja, Motivasi, Kompensasi, dan Karakteristik Pekerjaan (McShane & Glonow, 2010; al-Tit & Suifan, 2015; dan Annisa, Taufiqurrahman & Fitri, 2017).

## KESIMPULAN

Gambaran mengenai *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual) dapat dilihat dari dimensi-dimensi yang terdiri dari Visi (*Vision*), Harapan (*Hope*), dan Cinta Altruistik (*Altruistic Love*). Dimensi Visi (*Vision*) merupakan dimensi yang memiliki penilaian yang paling tinggi, sementara dimensi yang memiliki penilaian paling rendah dalam variabel *Spiritual Leadership* adalah Cinta Altruistik (*Altruistic Love*). Sehingga gambaran *Spiritual Leadership* berada ada kategori Cukup Efektif.

Gambaran mengenai Kepuasan Kerja Karyawan diukur berdasarkan: Pekerjaan (*Job*), Gaji (*Pay*), Promosi (*Promotion*), dan Rekan Kerja (*Co-Worker*). Dimensi Pekerjaan (*Job*) merupakan dimensi yang memiliki penilaian yang paling tinggi, sementara dimensi yang memiliki penilaian paling rendah dalam variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah Promosi (*Promotion*). Sehingga gambaran Kepuasan Kerja Karyawan berada pada kategori Cukup Puas.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh

terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Semakin efektif *Spiritual Leadership* atasan, maka Kepuasan Kerja Karyawan akan semakin meningkat. Karena dengan menggunakan gaya *Spiritual Leadership* (Kepemimpinan Spiritual), pemimpin akan berperilaku baik, jujur dalam bekerja, dapat dipercaya, dan yang paling utama adalah akan memberikan kasih-sayang kepada semua anggota organisasi, dan akan menghargai setiap apa yang dikerjakan karyawan, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja setiap anggota organisasi.

Beberapa saran dari penelitian ini adalah bahwa *Spiritual Leadership* bagi seorang pemimpin masih dapat ditingkatkan, yaitu pada aspek Cinta Altruistik (*Altruistic Love*), dimana seorang pemimpin harus mampu mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya; meningkatkan rasa kasih-sayang terhadap semua karyawan; adanya kesesuaian antara ucapan dan tindakan yang dilakukan; serta pemimpin harus memiliki rasa empati terhadap karyawan dan memiliki tutur kata yang baik, sehingga akan terjalin suatu hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja Karyawan juga dapat ditingkatkan, yaitu pada aspek Promosi (*Promotion*), dimana perusahaan atau lembaga, khususnya seorang pemimpin, harus mampu mengawasi karyawannya dengan baik; serta membuat suatu laporan yang tersusun rapih terkait SDM (Sumber Daya Manusia) dan kinerja karyawannya, sehingga sistem promosi yang dilakukan bisa sesuai dengan latar belakang pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan. Sistem promosi yang dilakukan dengan baik akan membuat karyawan merasa puas, sehingga karyawan memiliki semangat dalam bekerja yang akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Hasil penelitian menyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan demikian, penulis menyarankan agar pemimpin dapat mempertahankan dan meningkatkan interaksinya pada organisasi,

yaitu: pemimpin harus bisa memberikan keteladanan dalam memperjuangkan tercapainya visi organisasi, sehingga karyawan dijadikan mitra, bukan sebagai bawahan.

Selain itu pemimpin juga harus bisa mendorong, memotivasi, dan menggerakkan para karyawan agar berperilaku searah dengan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Kemudian, pemimpin harus bisa meningkatkan nilai-nilai kejujuran dalam bekerja; memberikan kasih-sayang kepada semua anggota organisasi; serta menghargai setiap apa yang dikerjakan karyawan, sehingga hal ini akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.<sup>1</sup>

## Referensi

- Abdurrahman, D. & P.M. Agustini. (2011). "Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja" dalam *Prosiding SNaPP2011: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora*. Tersedia secara online juga di: <http://proceeding.unisba.ac.id/index.php/sosial/article/viewFile/314/pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 2 Maret 2018].
- Afshari, Bahram *et al.* (2015). "The Effects of Principals Spiritual Leadership on Teachers' Educational Performance" in *International Journal of Research in Management*, Volume 1 [January].
- Ali, Mohammad. (2013). *Pendidikan Kependidikan: Prosedur dan Strategi*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Allen, N.J. & J.P. Meyer. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications.
- al-Tit, A.A. & T.S. Suifan. (2015). "The Mediating Role of Job Characteristics in the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction" in *International Journal of Business and Management*, Volume 10(9), pp.215-222. Available online also at: <http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n09p215> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Anggrian, W.M. & A.W. Sumarlin. (2016). "Pengaruh Komitmen Tenaga Kerja Lepas terhadap Motivasinya dalam Perusahaan Keluarga di Sektor

---

**'Pernyataan:** Kami, dengan ini, menyatakan bahwa artikel ini merupakan hasil penelitian dan pemikiran kami bertiga; jadi, ianya bukanlah hasil plagiat, karena sumber-sumber yang kami rujuk sangat jelas dinyatakan dalam Daftar Pustaka atau Referensi. Artikel ini juga belum direvisi dan tidak dikirimkan kepada jurnal lain untuk diterbitkan. Kami bersedia menerima hukuman secara akademik, apabila di kemudian hari ternyata pernyataan yang kami buat ini tidak sesuai dengan kenyataan.

- Informal” dalam *Jurnal Manajemen Teknologi*, Volume 15(2), hlm.139-153. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/112396-ID-pengaruh-komitmen-tenaga-kerja-lepas-ter.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Annisa, A., Taufiqurrahman & K. Fitri. (2017). “Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada PT Riau Crumb Rubber Factory (RICRY) Pekanbaru” dalam *JOM Fekon*, Vol.4, No.1 [Februari]. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/186826-ID-pengaruh-ketidakamanan-kerja-kepuasan-ke.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Anugrah, Mukti. (2014). “Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional Karyawan di PT Sari Warna Asli Garment, Surakarta” dalam *Jupe UNS*, Vol.2, No.2, hlm.148-158.
- Ardianto, E. (2011). *Metode Penelitian untuk Public Relations: Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Ariani. (2013). “Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan CV Rabbani Asyasa Wilayah Jawa Barat” dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 1(1).
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Asmaningrum, N. (2009). “Pengaruh Penerapan Spiritual Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Perawat di Rumah Sakit Islam Surabaya”. *Tesis Magister Tidak Diterbitkan*. Depok: FIK UI [Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia]. Tersedia secara online juga di: <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-11/125274-Nurfika%20Asmaningrum.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Februari 2018].
- Bagian Akademik FPEB UPI [Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia]. (2015). “Rekapitulasi Rata-rata Kepuasan Mahasiswa terhadap Pelayanan Akademik”. *Naskah Tidak Diterbitkan*, ada pada Penulis.
- Chen, C. & C. Yang. (2012). “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis” in *Journal of Business Ethics*, Volume 105(1), pp.107-114. doi:10.1007/s10551-011-0953-3.
- Clinebell, S., R. Trijonyte & J. Reardon. (2013). “Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment” in *Journal of Service Science*, Volume 6(1), pp.139-152.
- Cooper, D. & P.S. Schindler. (2001). *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Dent, E.B., M.E. Higgins & D.M. Wharff. (2005). “Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinction, and Embedded Assumptions” in *Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 5, published by ABI/INFORM Research from Proquest, Greenwich.
- Fairholm, G.W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Westport, CT: Praeger.
- Freeman, G.T. (2015). “Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model” in *Emerging Leadership Journal*, Volume 4(1), pp.120-140.
- Fridayanti. (2013). “Pemaknaan Hidup (*Meaning in Life*) dalam Kajian Psikologi” dalam *PSIKOLOGIKA*, Vol.18, No.2. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/133401-ID-pemaknaan-hidup-meaning-in-life-dalam-ka.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Februari 2018].
- Fry, L.W. (2003). “Toward a Theory of Spiritual Leadership” in *The Leadership Quarterly*, Volume 14, pp.693-727.
- Fry, L.W. (2005). “Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership”. Available online at: [https://www.researchgate.net/publication/237103618\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Ethical\\_and\\_Spiritual\\_Well-being\\_and\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/237103618_Toward_a_Theory_of_Ethical_and_Spiritual_Well-being_and_Corporate_Social_Responsibility) [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 24, 2018].
- Fry, L.W. (2008). “Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice” in J. Biberman & L. Tishman [eds]. *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*. New York: Palgrave, pp.106-124.
- Fry, L.W. et al. (2011). “Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance” in *Journal of Management*, Volume 22, pp.259-270.
- Fry, L.W. & L.L. Matherly. (2006). *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Texas: Tarleton University Texas.
- Gibson, James L. et al. (2013). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw Hill.
- Haddadi, E. et al. (2015). “Evaluation and Analysis of Psychological Empowerment and Their Impact on Organizational Commitment” in *Journal of Business*, Volume 3, pp.60-65.
- Hakim, A. & Azlimin. (2015). “Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership dan Spiritual Survival serta Workplace Spirituality dengan Moderating Individual Spirituality” dalam *2<sup>nd</sup> CBAM: Conference in Business, Accounting, and Management*, Volume 2(1), Mei. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/169794-ID-model-peningkatan-komitmen-sumber-daya-m.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Februari 2018].
- Handoyo, S. (2010). “Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi” dalam *MAKARA: Sosial Humaniora*, Vol.14, No.2 [Desember], hlm.130-140. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/4289-ID-pengukuran-servant-leadership-sebagai-alternatif-kepemimpinan-di-institusi-pendi.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 2 Maret 2018].
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.

- Johnson, G. (1998). *Research Methodology for Economists: Philosophy and Practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Kadir. (2015). *Statistik Terapan: Konsep, Contoh, dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kalkavan, S. & A. Katrinli. (2014). "The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey" in *PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, pp.1137-1147. Available online also at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 24, 2018].
- Ke, J., X. Qiu & Y. Jiang. (2015). "The Effect of Corporate Philanthropy on Organization Commitment and Job Performance of Employees" in *Workplace Spirituality as Mediating Variable*, Issue of June, pp.466-473.
- Kouzes, J.M. & B.Z. Posner. (1999). *Encouraging the Heart*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Khuong, M.N., N. Vu & Q. Nhu. (2015). "The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment: A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam" in *JOAMS: Journal of Advanced Management Science*, Vol.3, No.4 [December], pp.329-336. Available online also at: <http://doi.org/10.12720/joams.3.4.329-336> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Kreitner, R. & A. Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lambert, E.G. et al. (2015). "Social Support's Relationship to Correctional Staff Job Stress and Commitment" in *The Social Science Journal*, Volume 10(1), pp.1-11. Available online also at: <http://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Langdon, K. & C. Osborne. (2001). *Appraising Staff Performance, Negotiating, Discussing*. London: Darling Kindersley.
- Ludeman, K. & G. Hendricks. (2003). *The Corporate Mystic: Sukses Berbisnis dengan Hati*. Bandung: PT Mizan Pustaka, terjemahan Fahmy Yamani.
- Luthans, Fred. (2014). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- McShane, S.L. & M.A. von Glonow. (2010). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Miarkolaei, H.S. & H.S. Miarkolaei. (2014). "An Investigation on Relationship between Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment" in *Management Science Letters*, Volume 4, pp.669-678. Available online also at: <http://doi.org/10.5267/j.msl.2014.2.026> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Miner, J.B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill, international edition.
- Muayyad, D.M. & A.I.O. Gawi. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II" dalam *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol.9, No.1. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/111347-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-produkt.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Februari 2018].
- Newstrom, J.W. & K. Davis. (2002). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill, 11<sup>th</sup> edition.
- Nongo, E.S. & D.N. Ikyanyon. (2012). "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization" in *Journal of Social Matters*, Volume 22(7), pp.21-28. Available online also at: <http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p21> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Nuryanta, Nanang. (2008). "Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi" dalam *EL-TARBAWI: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 1(1). Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/61059-ID-pengelolaan-sumber-daya-manusia-tinjauan.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Organ, D.W., P.M. Podsakoff & S.B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Paramarta, V. & T. Haruman. (2015). "Kepuasan Kerja: Konsep, Teori, Pendekatan, dan Skala Pengukurannya" dalam *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*, Vol.6, No.3 [Februari], hlm.489-502.
- Pratiwi, H.W. & H. Susilo. (2018). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan dan Turnover Intention: Studi pada Karyawan Management Office Malang Town Square" dalam *JAB: Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.60, No.3 [Juli]. Tersedia secara online juga di: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2529/2920> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Agustus 2018].
- Priyono, P. (2010). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Tersedia secara online di: [https://www.researchgate.net/publication/299588945-MANAJEMEN\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA](https://www.researchgate.net/publication/299588945-MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA) [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Puangyoykeaw, K. & Y. Nishide. (2015). "Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction, and Overall Life Satisfaction Factors" in *Journal of Management*, Volume 10, pp.98-112. Available online also at: <http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n5p98> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Putri, N.E., A. Hakim & M. Makmur. (2015). "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai" dalam *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial*

- dan Ilmu Politik, Vol.4, No.1. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/42414-ID-pengaruh-motivasi-kerja-dan-kemampuan-kerja-terhadap-komitmen-organisasional-dan.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Rabea, O. *et al.* (2014). "Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia" in *PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences Journal*, Volume 109, pp.1076-1087. Available online also at: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.591> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Rahayu, Siti. (2016). "Kontribusi Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Afektif melalui Spiritualitas di Tempat Kerja pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta" dalam *PSIKOLOGIKA*, Vol.21, No.1. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/117988-ID-kontribusi-kepemimpinan-spiritual-terhad.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 2 Maret 2018].
- Reave, L. (2005). "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness" in *Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 5, published by ABI/INFORM Research from Proquest, Greenwich.
- Rimata, E.P. (2014). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia di Yogyakarta". *Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: Jurusan Manajemen FE UNY [Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta]. Tersedia secara online juga di: <https://eprints.uny.ac.id/17208/1/Skripsi%20EGA%20PRAJA%20RIMATA.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Robbins, Stephen P. & Judge A. Timothy. (2013). *Organizational Behavior*. USA [United States of America]: Prentice Hall.
- Sari, F.F.K. & T.B. Astuti. (2010). "Pengaruh Faktor Personal, Faktor Organisasional, dan Faktor Non-Organisasi terhadap Komitmen Organisasional: Studi pada Pegawai Bagian Produksi PT Kubota Indonesia". Tersedia secara online di: <https://media.neliti.com/media/publications/103210-ID-pengaruh-faktor-personal-faktor-organisa.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Februari 2018].
- Sari, M., I.P. Waspada & C. Furqan. (2009). "Model Lembaga Keuangan Mikro Berbasis Komunitas untuk Pengembangan Usaha Mikro: Studi Pada Sentra Industri di Kota Bandung". *Laporan Penelitian Tidak Diterbitkan*. Bandung: Program Studi Manajemen FPEB UPI [Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia]. Tersedia secara online juga di: <http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, edisi keempat.
- Shofwa, Y. (2012). "Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Disiplin Kerja Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto" dalam *Jurnal Kepemimpinan STAIN Purwokerto*, Volume 1(1).
- Sidharta, Novita. (2011). "Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan Garmen di Cimahi" dalam *Jurnal Manajemen*, Vol.10, No.2 [Mei].
- Srikaningsih, Ana. (2015). "The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan, Indonesia" in *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.17.
- Stum, D.L. (1998). "Five Ingredients for an Employee Retention Formula: Special Report on Recruitment & Retention". Available online at: <http://www.auburn.edu/academic/education/sences/classinfo/summer02/article10.pdf> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 24, 2018].
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suherly. (2001). *Metodologi Penelitian Ilmu Ekonomi*. Bandung: Penerbit PPs UNPAD [Program Pascasarjana, Universitas Padjadjaran] Bandung.
- Sularso, Sri. (2003). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Sustrisno, Edi. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tanuwijaya, R. (2015). "Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sari Pawita Pratama" dalam *AGORA*, Vol.3, No.1. Tersedia secara online juga di: <https://media.neliti.com/media/publications/36335-ID-pengaruh-spiritual-leadership-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-pada.pdf> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 24, 2018].
- Tobroni. (2015). "Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia" in *British Journal of Education*, Vol.3, No.11 [November], pp.40-53.
- Top, S., E. Oge & S. Gumu. (2015). "Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment, and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style" in *PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences*, Volume 181, pp.12-22. Available online also at: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.861> [accessed in Bandung, West Java, Indonesia: February 9, 2018].
- Torkami, Najafluye. (2015). "The Effect of Spiritual Leadership with Organizational Commitment, Productivity, and Knowledge Performance with Mediating Spiritual Well-Being and Learning Organization in Employees of Bidboland Gas

- Company” in *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, Volume 4(1), pp.133-143.
- Untarji, Y.D. & Suhaji. (2010). “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan: Studi pada Karyawan Bagian Marketing PT Indosat, Tbk Semarang”. Tersedia secara online di: <https://media.neliti.com/media/publications/103154-ID-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kepuasan.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Februari 2018].
- Wibowo. (2014a). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2014b). “The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework International Review of Management and Business Research” in *Journal of Business and Social Studies*, Volume 7, Issue of October.
- Wijaya, I.B. (2018). “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Perawat RSUD Panembahan Senopati Bantul”. *Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: Jurusan Manajemen FE UNY [Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta]. Tersedia secara online juga di: [https://eprints.uny.ac.id/59632/1/IndraBagusWijaya\\_14808141044.pdf](https://eprints.uny.ac.id/59632/1/IndraBagusWijaya_14808141044.pdf) [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 17 Agustus 2018].
- Young, B.S., S. Worchel & D.J. Woehr. (1998). “Organizational Commitment among Public Service Employees” in *Journal of Public Personal Management*, Volume 27.
- Yusof, J.M. & I.M. Tahir. (2011). “Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework” in *Information Management and Business Review*, Vol.2, No.6, pp.239-245.
- Zohar, D. & I. Marshall. (2000). *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing, Plc.



**Dosen dan Pimpinan FPEB UPI di Bandung**

(Sumber: <http://fpeb.upi.edu>, 2/3/2018)

Rendahnya komitmen organisasi terjadi pula pada salah satu lembaga UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia, khususnya di FPEB (Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis), di mana kinerja pegawainya masih rendah. Hal ini bisa dilihat dari hasil penilaian mahasiswa terhadap pelayanan akademik di FPEB UPI di Bandung.