

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Tesis)

**Oleh
SUGIYANTO**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Oleh

SUGIYANTO

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

Pada

**Magister Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**MAGISTER ILMUAKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN IKLIM ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

OLEH

SUGIYANTO

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap iklim organisasi, pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan menguji pengaruh tidak langsung *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja melalui iklim organisasi. Masih adanya ketidak konsistenan diantara hasil penelitian sebelumnya tentang *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja, mendorong penulis untuk mengkaji kembali penelitian ini.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 250 responden dengan menggunakan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel dengan kriteria tertentu. Data diperoleh dengan menggunakan metode survei kuesioner yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Setelah data terkumpul maka dilakukan analisis data menggunakan SEM (*structural Equation Modeling*) dengan alat statistik PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan software.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui iklim organisasi.

Kata kunci: *spiritual leadership*, iklim organisasi, kepuasan kerja.

ABSTRACT

THE EFFECT OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION WITH ORGANIZATIONAL CLIMATE AS INTERVENING VARIABLE

By

SUGIYANTO

This study aims to test empirically the direct influence of spiritual leadership on job satisfaction, the direct influence of spiritual leadership on organizational climate, the direct influence of organizational climate on job satisfaction and test the indirect effect of spiritual leadership on job satisfaction through organizational climate. There is still a lack of consistency among the results of previous studies on spiritual leadership on job satisfaction. Prompting the authors to review this study.

The sample in this study amounts to 250 respondent using purposive sampling method, the sample is selected by certain criteria. The data are collected using a questionnaire conducted by distributing questionnaires directly to the respondents. After data are collected, then they data are analyzed by SEM (structural equation modeling) with statistical tools PLS (Partial Least Square) with the help of software smart PLS.

The result of hypothesis testing shows that spiritual leadership has positive and significant effect to job satisfaction, spiritual leadership has positive and significant effect organizational climate, organizational climate has positive and significant effect to job satisfaction and spiritual leadership has positive and significant influence to jobsatisfaction through organizational climate.

Keyword: spiritual Leadership, organizational climate, job satisfaction.

Judul Tesis : **PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Nama Mahasiswa : **SUGIYANTO**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421031062

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19700801 199512 2 001

Yuhansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.
NIP 19730723 199903 1 002

Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi


Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.
NIP 19750620 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji :

Ketua : Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.



Sekretaris : Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.



Penguji Utama : Dr. Nurdiono, S.E., M.M., Akt., C.A., C.P.A.



Sekretaris Penguji : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Batria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Dekan Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 22 Desember 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **"Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan kerja Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening"** adalah karya saya dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 23 Desember 2017

Pembuat Pernyataan,



SUGIYANTO
NPM. 1421031062

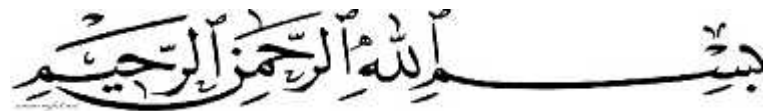
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Lampung Selatan pada tanggal 11 Agustus 1985, sebagai putra keempat dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Wasimun dan Ibu Armilah (Alm).

Penulis menempuh pendidikan dasar pada Sekolah Dasar Negeri 2 Margalestari Lampung Selatan pada tahun 1992. Pada tahun 1998, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama ke SMP Negeri 1 Jati Agung Lampung Selatan sampai lulus pada tahun 2001 dan menempuh pendidikan Sekolah Madrasah Aliyah di MAN 1 Bandar Lampung dengan jurusan IPS hingga lulus pada tahun 2004, dan pada tahun yang sama penulis melanjutkan studi ke jenjang S1 Jurusan Manajemen STIE Satu Nusa dan Alhamdulillah lulus pada tahun 2008.

Penulis bekerja pada Bagian Keuangan dan Perencanaan Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung sejak tahun 2005 dan pada tahun 2014, penulis mendapat kesempatan untuk studi lanjut pada program S2 Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui program beasiswa STAR-BPKP Batch 2.

PERSEMBAHAN



DENGAN MENGUCAP SYUKUR KEPADA ALLAH SWT SERTA DENGAN
KERENDAHAN HATI KU PERSEMBAHKAN SEBUAH KARYA SEDERHANA
INI KEPADA AYAH DAN ALMARHUMAH IBUKU TERCINTA, BUAT
ISTRIKU TERSAYANG DAN BUAH HATIKU ALIKA NAILA PUTRI YANG
TELAH MENJADI BAGIAN DARI PERJALANAN HIDUPKU SAAT INI DAN
SELAMANYA, SERTA BAGI ALMAMATER TERCINTA TEMPAT MENIMBA
ILMU DAN PENGETAHUAN

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'aalaminn serta syukur yang mendalam Penulis panjatkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Agung, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**.

Tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga penulis sangat mengharapkan kritik dan saran serta masukan demi kesempurnaan penulisan ini. Makna dan kesan yang tertoreh mendalam selama proses perkuliahan menjadikan pelajaran bahwa hidup sangatlah tidak mudah dan bahwa ilmu pengetahuan dan kemampuan kita sungguh sangat terbatas. Perjalanan yang jauh dari kata sukses ini tentunya tidak terjadi begitu saja tanpa adanya bimbingan, keteladanan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi Universitas Lampung.

3. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan perhatian, dukungan, saran, dan waktunya yang luar biasa selama penyusunan tesis.
4. Bapak Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt. selaku dosen Pembimbing Pendamping, yang telah memberikan dukungan, saran dan waktunya selama penyusunan tesis.
5. Bapak Dr. Nurdiono, S.E., M.M., Akt., C.A., C.P.A selaku dosen Penguji Utama yang telah banyak memberikan saran dan masukan selama penyusunan Tesis.
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan Tesis;
7. Bapak dan Ibu Dosen Magister Ilmu Akuntansi yang telah memberikan Ilmu dan Pengalaman yang sangat berharga.
8. Pengelola dan karyawan yang tak dapat disebutkan satu persatu dan khususon mas Andri Kasrani yang telah ikut sibuk membantu dan mengingatkan guna pengurusan administrasi perkuliahan.
9. Alm. Ibu tercinta (Armilah) dengan segala kenangan terindah serta tiada henti semasa hidup senantiasa selalu mendoakan anak-anaknya, Bapak tercinta (Wasimun), terimakasih atas segala usaha dan pengorbanannya sehingga aku bisa seperti ini.
10. Istriku tercinta Myristica Imanita yang tiada henti memberi semangat, doa dan penuh pengertian serta kesabaran yang luar biasa.
11. Buah Hatiku Alike Naila Putri sumber motivasi ayah meraih semua ini.

12. Teman-teman Magister Ilmu Akuntansi STAR BPKP Batch II yaitu Aan, Ardhi, Efan, Dharma, Fitrinov, Ryan, Ferie, Puji, Haris, Liya Harmonis, Narni, Nunung, Hesti, Atun, Taufiq, Heny, Novita, Faisol, Sholeh, Mira, Yetti, Aatina dan Suwarso terima kasih atas kebersamaan selama ini semoga kita selalu kompak dan saling membantu dalam kebaikan.

13. Keluarga besar Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung, terima kasih atas dukungan, dorongan dan supportnya selama ini.

Semoga karya ini bermanfaat bagi seluruh pihak dan semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmatNya kepada kita semua...Ammiin...

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, Desember 2017
Penulis,

Sugiyanto

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN ISI	
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS	7
2.1 Telaah Teori	7
2.1.1 Teori Kontinjensi	7
2.3 Spiritual Leadership	8
2.2 Kepuasan Kerja	13
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja	14
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	17
2.4 Iklim Organisasi	20
2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi	20
2.4.2 Dimensi Iklim Organisasi	21
2.5 Penelitian Terdahulu	23
2.6 Pengembangan Hipotesis	24
2.6.1 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	24
2.6.2 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Iklim Organisasi	25
2.6.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	27
2.6.4 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja melalui Iklim Organisasi	28
2.7 Model Penelitian	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Populasi dan Sampel	30
3.1.1 Populasi Penelitian	30
3.1.2 Sampel Penelitian	30
3.2 Sumber Data	31

3.3.	Metode Pengumpulan Data	32
3.4.	Definisi Operasional dan Indikator Variabel	33
3.5	Analisis Data	38
3.5.1	Uji kualitas Data	38
3.5.2	Pengukuran Struktur Model	39
3.5.3	Pengujian Hipotesis.....	40
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1	Karakteristik Responden	41
4.2	Demografi Responden.....	43
4.3	Statistik Deskriptif variabel	45
4.4	Analisis Data	47
4.4.1	Uji Validitas	47
4.4.2	Uji Releabilitas	52
4.5	Pengukuran Model Struktural	53
4.6	Pengujian Hipotesis	55
4.7	Pembahasan	57
4.7.1	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	57
4.7.2	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Iklim Organisasi	58
4.7.3	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja ..	59
4.7.4	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja melalui Iklim Organisasi	60
Bab V	SIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1	Kesimpulan Penelitian.....	61
5.2	Keterbatasan Penelitian	62
5.2	Saran	63
DAFTAR PUSTAKA		vii
LAMPIRAN.....		xi

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Sampel penelitian	31
3.2 Skala dan Indikator <i>Spiritual Leadership</i>	34
3.3 Skala dan Indikator Iklim Organisasi.....	36
3.4 Skala dan Indikator Kepuasan Kerja.....	37
4.1 Jumlah responden.....	42
4.2 Karakteristik jumlah responden	43
4.3 Statistik deskriptif variabel <i>Spiritual Leadership</i>	45
4.4 Statistik deskriptif variabel Iklim Organisasi.....	46
4.5 Statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja	55
4.6 AVE (<i>Average Variance Extracted</i>).....	49
4.7 <i>Cross Loading</i>	50
4.8 Akar AVE dan <i>Latent Variabel Correlations</i>	52
4.9 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	52
4.10 <i>R-Square</i>	53
4.11 <i>Q-Square</i>	54
4.12 Hasil <i>Path Coefficients</i> dan <i>t-statistik</i>	55
4.13 Rangkuman Hasil Hipotesis.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Model penelitian.....	29
4.1 Full model SPLS setelah eliminasi indikator Estimasi	48

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Kepemimpinan yang banyak diterapkan selama ini lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Selama ini kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan masih merupakan amanat dari manusia dan bukan memandang kepemimpinan sebagai suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Sehingga Pengikut dalam organisasi hanya didorong oleh kepentingan materi, pemenuhan ekonomi dan status sosial. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata untuk tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan.

Salah satu hal yang mendorong terjadinya berbagai praktik kepemimpinan yang tidak etis mungkin disebabkan oleh kecenderungan masyarakat Indonesia termasuk para pemimpin, yang lebih mementingkan nilai materialisme daripada spiritualisme. Soerjono Soekanto (2002), sosiolog, mengemukakan di Indonesia terdapat kecenderungan untuk lebih mementingkan kedudukan daripada peranan, gejala tersebut terutama disebabkan adanya kecenderungan untuk lebih mementingkan nilai materialisme daripada spiritualisme.

Saat ini telah berkembang konsep kepemimpinan spiritual yang merupakan konsep kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman yang syarat dengan perubahan. Menurut Tobroni (2010) konsep kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*.

Menurut Fry (2003) *Spiritual leadership* merupakan suatu nilai, sikap dan perilaku yang dimiliki seorang pemimpin sehingga mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain secara instrinsik. Spiritualitas di tempat kerja mempunyai karakteristik sikap kooperatif, bertanggung jawab, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Sikap-sikap tersebut menurut As'ad (2005) berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan, serta segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Muta'in dan Manan (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja. Namun hal berbeda ditemukan dalam penelitian Mahmuda (2007) yang sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja. Namun, dalam studinya Mahmuda (2007) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyono (2009) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh

signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan *research gap* tersebut, maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai pengaruh spiritual leadership terhadap kepuasan kerja.

Kata spiritual dalam definisi kepemimpinan spiritual berkaitan erat dengan apa yang disebut sebagai spiritualitas ditempat kerja. Kepemimpinan spiritual dapat efektif mempengaruhi iklim organisasi sehingga berpengaruhnya terhadap organisasi yang membuat individu-individu anggota organisasi mengalami iklim spiritual ditempat kerja yang secara intrinsik memotifasi mereka mencapai kepuasan kerja.

Selain faktor kepemimpinan, terdapat beberapa faktor penting yang memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara umum kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor internal, yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hatta dan Rachbini (2015) mengemukakan nilai-nilai dalam budaya organisasi akan membentuk sikap kerja dan perilaku yang produktif dan pada akhirnya akan mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Pada penelitian ini peneliti memilih iklim organisasi sebagai *variable intervening* atau *variable perantara* karena menurut Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000) budaya organisasi juga dapat memediasi peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sementara Sarros *et al* (2005) membuktikan paling tidak ada hubungan yang jelas diantara segi-segi dari kepemimpinan itu dengan budaya organisasi.

Adenike, (2011) Iklim organisasi yang kondusif merupakan syarat utama untuk mencapai kepuasan kerja. Ketika karyawan mempersepsikan secara positif iklim organisasinya maka dapat membuat suasana nyaman saat bekerja dan perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempersepsikan negatif iklim organisasinya, dapat menyebabkan rasa bosan saat bekerja, menurunnya gairah bekerja, meningkatkan kemangkiran saat bekerja, produktifitas menurun dan tingkat kepuasan kerja menjadi rendah.

Persepsi para karyawan dalam memaknai iklim organisasinya berpengaruh dalam perilaku yang ditampilkan saat bekerja (Idrus, 2006). Hal berbeda ditemukan oleh penelitian yang dilakukan Nauria (2014) bahwa beberapa indikator yang terdapat pada iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak cukup kuat untuk mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Litwin dan Stringer (2002) terdapat enam dimensi dari iklim organisasi yaitu struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Struktur merupakan pandangan anggotanya terhadap aturan dan prosedur organisasi. Standar-standar dalam organisasi yang akan mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Tanggung jawab merupakan kesediaan anggota untuk menghadapi tantangan dan tuntutan dalam bekerja. Penghargaan merupakan penerimaan terhadap perilaku dalam situasi kerja. Dukungan merupakan hubungan yang baik

antara sesama anggota dan pimpinan organisasi. Komitmen merupakan perasaan bangga anggota organisasi dan derajat kelayakan anggota organisasi terhadap organisasi.

Dikarenakan masih terdapat ketidak konsistenan pada hasil penelitian sebelumnya, serta di Indonesia masih sedikit penelitian tentang pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja maka penulis mencoba untuk mengkaji kembali pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja dengan iklim organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan fenomena dan latar belakang tersebut maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *spiritual leadership* terhadap iklim organisasi?
3. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja?
4. Bagaimana pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja melalui Iklim Organisasi?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* terhadap iklim organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja melalui iklim organisasi.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman praktis bagi peneliti dalam menerapkan teori yang telah di dapat selama berada di bangku perkuliahan.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan diharapkan dapat menambah wawasan kepada akademisi terutama yang mengkaji masalah *Spiritual Leadership*, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

c. Bagi Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan dapat memberikan masukan terhadap pimpinan dan karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja.

BAB II

KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Teori Kontinjensi

Otley (1980) teori kontinjensi adalah teori yang menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan system pengendalian menejemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi organisasi atau pemerintahan tertentu. Pernyataan ini senada dengan Fisher (1998) yang menjelaskan bahwa desain dan implementasi system pengendalian manajemaen dipengaruhi konteks, atau variable kontinjensi, dimana sistem tersebut beroperasi dan perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara teori kontinjensi dengan sistem pengendalian manajemen, dalam hal ini adalah kepemimpinan *spiritual* yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen guna memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (otley : 1995).

Berdasarkan beberapa teori dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan kepemimpinan spiritual dan iklim organisasi maka akan berdampak terhadap perilaku individu. Dalam hal ini, salah satu perilaku individu dalam organisasi adalah kepuasan kerja.

2.2 *Spiritual Leadership*

Kepemimpinan spiritual atau *spiritual leadership* merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2010). Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Arti kata spiritual berasal dari kata yang berarti roh, jiwa. Pengertian spiritual adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, rohani dan batin. Kepemimpinan spiritual adalah teori untuk menciptakan suatu motivasi intristik dalam proses pembelajaran organisasi.

Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati.

Tujuan dari *spiritual leadership* adalah membentuk *values, attitude* dan *behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual survival, untuk menciptakan vision dan keserasian value melalui individu, *empowered team, organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.

Ciri-ciri kepemimpinan yang diungkapkan oleh Fry (2005) antara lain: *vision, altruistic love, dan hope/faith*.

Vission: merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk menanggapi masa depan. Vision juga dapat mendeskripsikan perjalanan dari sebuah organisasi atau lembaga.

Altruistic love: merupakan suatu permasalahan utuh. Cinta altruistic rasa ikhlas yang harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama.

Hope/faith: merupakan kepastian dari suatu yang diharapkan, sanksi dari suatu yang terlihat.

Menurut Fry (2005) kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan nilai-nilai, sikap, perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain. Sehingga dapat meningkatkan rasa kinerja, kinerja keuangan, kepuasan hidup pegawai dan kepedulian sosial. Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (2003) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, huminity, compassion, integrity*.

Agung (2009) juga mengungkapkan bahwa penerapan *spiritual leadership* adalah dengan fokus pada nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi, memberi kesempatan pada anggota organisasi untuk mengembangkan spiritualitasnya, merencanakan, dan mendorong mereka untuk aktif terlibat dalam proses organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan nilai-nilai spiritual oleh pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi guna meningkatkan kinerja anggota juga pertumbuhan organisasi yang semakin baik.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan spiritual menurut Tobroni (2010) mengemukakan karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika relegius diantaranya :

1. Kejujuran Sejati

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban misinya adalah memegang teguh kejujuran. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan pada akhirnya, walaupun mungkin boleh jadi terasa pahit. Orang yang jujur adalah memiliki integritas dan kepribadian yang utuh sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam situasi apapun. Dengan kejujuran sesuatu yang dianggap oleh orang lain sebagai mimpi atau angan-angan, tetapi bisa dilakukan dengan baik oleh orang yang jujur.

2. semangat amal sholeh

Kebanyakan pemimpin suatu lembaga, mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang dan lembaga yang dipimpin, melainkan untuk “keamanan”

kemapanan dan kejayaan dirinya. Tetapi pemimpin spiritual bersikap sebaliknya, yaitu untuk memberikan kontribusi, dharma atau amal shaleh bagi lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpin spiritual adalah kepemimpinan yang berjiwa altruistic, yaitu kemauan membantu orang lain, kemauan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi orang lain tanpa mengharapkan imbalan atau tulus ikhlas membantu orang lain, tanpa preferensi apa-apa.

3. Bekerja lebih efisien

Pemimpin spiritual adalah seorang yang sangat efektif dan efisien dalam bekerja dan pekerjaan yang diselesaikan sambung-menyambung seakan tidak ada habisnya, namun dia tidak merasa sibuk, tidak merasa menjadi orang penting, tidak menjadi orang pelit untuk melayani orang lain.

Sebaliknya ia tetap ramah, dan biasa-biasa saja. Hal ini dikarenakan ia memiliki kesadaran pribadi, jati diri yang kokoh dan kepercayaan mendalam bahwa Tuhan selalu membimbingnya.

4. Keterbukaan menerima perubahan

Pemimpin spiritual berbeda dengan pemimpin pada umumnya. Ia tidak alergi dengan perubahan dan juga bukan penikmat kemapanan. Pemimpin spiritual memiliki rasa hormat bahkan rasa senang dengan perubahan yang menyentuh diri mereka yang paling dalam sekalipun. Ia sadar bahwa kehadirannya sebagai pemimpin memang untuk membawa perubahan.

5. Disiplin tetapi tetap fleksibel dalam menentukan kebijakan

Kedisiplinan pemimpin spiritual tidak didasarkan pada system kerja otoritarian yang menimbulkan kekakuan dan ketakutan. Melainkan didasarkan pada komitmen dan kesadaran yaitu kesadaran spiritual yang oleh Percy dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling tinggi setelah komitmen politik.

6. Kerendahan hati

Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua kedudukan, prestasi, sanjungan dan kehormatan itu bukan karena dia dan bukan untuk dia. Sikap rendah hati menurut Percy adalah pengakuan bahwa anda tidak mempunyai karunia untuk memimpin, namun karunia itu memiliki anda.

7. *Fairness*

Fairness adalah pemimpin spiritual yang mengemban misi sosial untuk menegakkan keadilan dimuka bumi baik terhadap diri sendiri, keluarga dan orang lain. Bagi para pemimpin spiritual , menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral religius dan tujuan akhir dari sebuah tatanan sosial yang adil, melainkan sekaligus dalam proses dan prosedurnya (strategi) keberhasilan kepemimpinan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall (1998) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, secara sederhana kita dapat mengatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyenangi situasi kerjanya daripada yang tidak menyenangi. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2001) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Berbeda dengan pendapat Anogara (2003) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan yang berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, hubungan antara atasan dengan bawahan dan hubungan sesama karyawan.

Menurut Robbins (2003), Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara banyaknya jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Luthans (2005) memberikan definisi yang lebih komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sejalan dengan pernyataannya ini, Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan pendapat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan-perasaan karyawan mengenai pekerjaannya, secara umum sikap para karyawan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda pada pekerjaannya.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang timbul dari karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan maka, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan demikian pula sebaliknya.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (1959) seorang psikologis seusia ia melakukan penelitian terhadap 200 orang insinyur dan akuntan di Pittsburg menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Herzberg membagi dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. Terpenuhiya *motivator factors* akan menimbulkan kepuasan, dan jika tidak terpenuhi tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Saat *hygiene factors* tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, dan jika tidak terpenuhi karyawan tidak akan kecewa walaupun belum terpuaskan.

Teori dua faktor Herzberg (1959) yang termasuk dalam *hygiene factor* adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan organisasi dan administrasi. Adapun yang termasuk dalam kebijakan perusahaan dan administrasi adalah semua yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam mengatur jalannya pekerjaan diperusahaan.

2. Pengawasan. Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai diantaranya bimbingan, dorongan, semangat, bantuan teknis, komunikasi informasi.
3. Gaji. Imbalan yang sesuai dengan hasil kerja pegawai, pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan dengan adil, penghasilan yang tidak meragukan, segaris dengan pengharapan pegawai. Upah dipandang adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
4. Hubungan interpersonal dengan atasan. Perilaku atasan juga merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pada umumnya. Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila pemimpin bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, menunjukkan suatu pribadi pada pegawai memberikan kebebasan pegawai untuk berpendapat, mengkritik atau memberi saran, kerjasama, dan cara komunikasi.
5. Kondisi kerja Lingkungan organisasi yang baik dan nyaman akan memudahkan pegawai untuk mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan organisasi yang nyaman dapat dinilai dari fasilitas yang bersih dan modern, peralatan atau perlengkapan kantor yang memadai, lingkungan kerja yang tenang dan aman.

Sedangkan untuk faktor *motivator*, Herzberg menjelaskannya sebagai berikut:

1. Keberhasilan. Keberhasilan menyelesaikan tugas, besar kecilnya pegawai mencapai prestasi kerja yang tinggi, melakukan pekerjaan yang terbaik, berprestasi, penilaian prestasi kerja dilakukan secara konsisten, adil, objektif, komitmen terhadap prestasi yang dicapai selama bekerja.
2. Pengakuan. Besar kecilnya penghargaan atau penghormatan, pujian, pengakuan dari atasan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya.
3. Pekerjaan itu sendiri. Besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai seberapa baik pegawai bekerja. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
4. Tanggung jawab. Tanggung jawab yang diemban atau dimiliki seseorang terhadap tugas yang harus diselesaikan, diberi kekuasaan, kewenangan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sebagai tanggung jawab, sanksi yang tegas atas sikap dari pelaksanaan tugas.
5. Pengembangan. Kesempatan untuk maju yang dicapai selama bekerja. adapun yang termasuk dalam kenaikan pangkat ialah kebijakan promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat dan kesempatan untuk maju.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut Luthans (2005), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. *The work it self*

Unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan mempunyai kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. *Pay*

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. *Promotion Opportunities*

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Proses pemindahan karyawan dari jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi (promosi) selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

4. *Supervision*

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

5. *Co-worker*

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama antar rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

6. *Working condition*

Kondisi kerja meliputi iklim organisasi dan lingkungan organisasi, apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan akan berdampak sebaliknya pula.

Sedangkan menurut Celluci dan Vries (1978) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam lima indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dalam gaji

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2. Kepuasan promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh karir selama bekerja

3. Kepuasan dengan rekan kerja

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antar pegawai dengan atasan dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Kepuasan hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja menuntaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada keterkaitan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Sikap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahlian dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

Selain itu, Spector (1985) dalam *job satisfaction survey* yang mengukur kepuasan kerja seseorang antara lain :

1. Gaji, yaitu kepuasan akan imbalan kerja berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya.
2. Promosi, kepuasan akan mendapatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan
3. Supervisi, yaitu kepuasan terhadap atasan langsung karyawan
4. Tunjangan, yaitu kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan

5. Penghargaan, yaitu kepuasan terhadap reward yang diberikan terhadap peforma yang baik
6. Prosedur kerja, yaitu kepuasan terhadap peraturan dan prosedur kerja
7. Rekan kerja, yaitu kepuasan terhadap rekan sekerja, seberapa jauh kesesuaian yang dirasakan ketika berinteraksi dengan rekan kerja.
8. Sifat kerja, yaitu kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan, yaitu karakteristik dari pekerjaan itu sendiri yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan sesuai dan menyenangkan.
9. Komunikasi, yaitu kepuasan akan komunikasi yang terjalin.

2.4 Iklim Organisasi

2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi

Stringer (2002) mengatakan definisi dari iklim organisasi adalah sebagai *“..collection and pattern of envirotmental determinan of aoused motivation”*, bila diartikan iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan adanya motivasi. Sedangkan Wirawan, (2007) mengutip pernyataan dari Taguiri dan Litwin yang menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengetian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Wirawan (2007) juga mendefinisikan iklim secara lebih luas, ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang

mempengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kepuasan kerja dari setiap anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan Kondisi internal lingkungan pada organisasi, yang kemudian dirasakan oleh anggota organisasi yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang berdampak pada penilaian kepuasan kinerja.

2.4.2 Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Litwin dan Stringer (2002), terdapat enam dimensi iklim organisasi, yaitu :

a. Struktur

Struktur merupakan pandangan anggotanya terhadap aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi yang merupakan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi.

b. Standar- standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja serta derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Standar-standar rendah apabila anggota organisasi merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja. Standar-standar meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.

c. Tanggung jawab

Mengukur besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta kesempatan untuk menikmati prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.

d. Penghargaan

Menekankan pada pemberian penghargaan dalam situasi kerja. Imbalan menunjukkan penerimaan terhadap perilaku, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan daripada hukuman akan cenderung meningkatkan minat individu untuk bekerjasama dan berprestasi.

e. Dukungan

Menekankan adanya hubungan baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.

f. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kelayakan atau komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini membuat penulis menelaah kembali dan mengimplementasikan kedalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

Nowack (2004) mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai meliputi kepuasan kerja, stres dan retensi. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 8 item untuk mengukur efektifitas kepemimpinan dan mendapatkan kesimpulan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki karakter kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kepuasan kerja rendah, mengalami stres dan komitmen organisasi yang rendah.

As'ad (2012) menunjukkan bahwa Spiritualitas di tempat kerja mempunyai karakteristik sikap kooperatif, bertanggung jawab, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Sikap-sikap tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan, serta segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Penelitian yang dilakukan Mahmuda (2007) dengan judul pengembangan sumber daya manusia dan perilaku pemimpin pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyo (2009) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Adenike, (2011) dalam tulisannya menyatakan Iklim organisasi yang kondusif merupakan syarat utama untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan secara positif iklim organisasinya maka dapat membuat suasana nyaman saat bekerja dan perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja.

Nauria (2014) pada penilitiannya ingin mengetahui Pengaruh *self efficacy* dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Wijaya Karya Beton. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa beberapa indikator yang terdapat pada iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak cukup kuat untuk mempengaruhi kepuasan kerja.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menggunakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Fry (2005) Dapat pula diungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2010).

Dalam aplikasinya menurut Ernawati (2010) *spiritual leadership* ini akan memunculkan beberapa perilaku yang berbeda dengan kepemimpinan yang

lain karena kepemimpinan dalam hal ini bukan hanya dipandang sebagai urusan terkait dengan sesama manusia melainkan juga terkait dengan urusan kepada Tuhan” dengan demikian kepemimpinan *spiritual* akan menimbulkan kepuasan kerja.

Secara teoritis gaya kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tanuwijaya (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh positif penerapan *spiritual leadership* dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan.

2.6.2 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Iklim Organisasi

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2010). Ciri-ciri kepemimpinan yang diungkapkan oleh Fry (2005) antara lain: *vision* (visi), *altruistic love* (Cinta Altruistik) dan *hope/faith* (Harapan /keyakinan) sehingga menggapai rasa *spiritual survival*, untuk menciptakan *vision* dan keserasian *value* melalui individu, *empowered team*, *organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.

Kepemimpinan spiritual memiliki keterkaitan terhadap iklim organisasi.

Penerapan kepemimpinan spiritual yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap iklim organisasi. Seperti pernyataan yang telah dikemukakan oleh Stringer (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah sebagai “*..collection and pattern of environmental determinants of aroused motivation*”, bila diartikan iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan adanya motivasi. Sedangkan Wirawan, (2007) mengutip pernyataan dari Taguiri dan Litwin yang menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengetahuan satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Terlaksananya kepemimpinan spiritual yang maksimal secara otomatis akan menciptakan iklim organisasi yang efisien, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. kondisi ini muncul karena adanya ketenangan dan kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan yang disebabkan terciptanya kepemimpinan spiritual dan iklim organisasi yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap Iklim Organisasi.

2.6.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh suasana kerja. Suasana kerja yang menyenangkan, imbalan yang sesuai, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, adanya kepercayaan yang diberikan pihak atasan, kejelasan tugas yang merupakan bagian dari iklim organisasinya. makna iklim organisasi itu sendiri lebih menjurus pada persepsi pegawai tentang kondisi organisasinya. Penghayatan pegawai terhadap iklim organisasi dirasakan dapat menghasilkan kesan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap perusahaan atau lembaga. Kesan dan penghayatan pegawai terhadap perusahaannya akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka (Idrus, 2006).

Iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rosnaniar, Rewa, dan Noer (2013) menunjukkan semakin baik struktur organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan struktur organisasi yang jelas pekerjaan dapat dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Menurut Capricornia (2013) Organisasi atau lembaga harus mempertahankan standar-standar lembaga dan kondisi kerja yang efektif untuk dapat mempertahankan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini juga sejalan dengan dimensi tanggung jawab. Besar atau kecilnya tanggung jawab yang diemban oleh karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya, saat karyawan dapat mempertanggung jawabkan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu dan hasil yang memuaskan (Siswanto dan Yuniawan, 2012).

Wirawan (2007) mengatakan terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, ketika iklim organisasi tampak memusatkan perhatiannya pada pegawai, lebih terbuka dan lebih konsultatif, pada umumnya berpengaruh dengan sikap kerja karyawan yang lebih positif.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.6.4 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Iklim Organisasi

Kepemimpinan spiritual memiliki keterkaitan terhadap iklim organisasi.

Penerapan kepemimpinan spiritual yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi yang nyaman yang muncul akibat dari sikap spiritual leadership yang baik akan mempengaruhi pandangan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Idrus (2006) berpendapat bahwa penghayatan pegawai terhadap iklim organisasi dirasakan dapat menghasilkan kesan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap perusahaan atau lembaga. Kesan dan penghayatan pegawai terhadap perusahaannya akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka

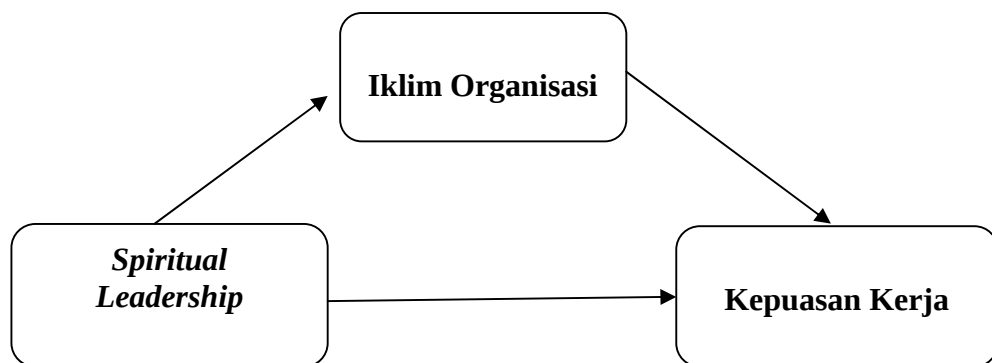
Taguiri dan Litwin yang dikutip oleh Wirawan (2007) menyatakan bahwa terlaksananya kepemimpinan spiritual yang maksimal secara otomatis akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan efisien yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4 : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Iklim Organisasi.

2.7 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis, maka model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Gambar 2.1 menggambarkan hubungan pengaruh *Spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja, *Spiritual leadership* terhadap iklim organisasi, iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap kepuasan kerja melalui iklim organisasi.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Dipilihnya lembaga ini karena Kementerian Agama merupakan organisasi nirlaba milik pemerintah yang bergerak dibidang keagamaan yang memiliki visi untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri dan sejahtera lahir dan batin. Hal ini menjadi alasan penulis melakukan penelitian mengenai Spritual Leadership dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dengan iklim organisasi sebagai variable intervening.

3.1.2 Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metodi *purposive sampling* dimana responden sengaja dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Sampel yang diambil dari masing-masing Kementerian Agama Kabupaten/Kota terdiri atas kriteria sebagai berikut:

1. Status karyawan adalah Pegawai Negeri Sipil
2. Lama bekerja minimal 1 (satu) tahun

Tabel di bawah ini memuat data responden yang dijadikan sampel dalam penelitian:

Table 3.1 sampel penelitian

No	Kabupaten / Kota	Responden
1	Kabupaten Lampung Barat	10
2	Kabupaten Lampung Selatan	20
3	Kabupaten Lampung Tengah	20
4	Kabupaten Lampung Timur	20
5	Kabupaten Lampung Utara	20
6	Kabupaten Mesuji	8
7	Kabupaten Pesawaran	20
8	Kabupaten Pesisir Barat	8
9	Kabupaten Pringsewu	20
10	Kabupaten Tanggamus	8
11	Kabupaten Tulang Bawang	15
12	Kabupaten Tulang Bawang Barat	15
13	Kabupaten Way Kanan	10
14	Kota Bandar Lampung	45
15	Kota Metro	20
	Jumlah Responden	250

3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah berupa jawaban dari kuesioner atas pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Kuisisioner tidak selalu berupa pertanyaan, namun juga dapat berupa pernyataan. Proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan secara langsung di tempat yang menjadi obyek Penelitian yaitu di kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung.

Penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu skala spiritual leadership, kepuasan kerja, dan skala iklim organisasi. Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Dengan variable yang akan diukur, kemudian variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen pertanyaan-pertanyaan (sugiyono :2008). Masing-masing pertanyaan dalam kuesioner yang diukur dengan likert memiliki poin 1-5, dimana point 1 menunjukkan skala yang sangat rendah dan jawaban point 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi.

Hadi (2015) menyatakan bahwa skala dapat digunakan dalam penelitian berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Subjek adalah orang yang paling mengetahui mengenai dirinya
2. Hal dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksudkan oleh peneliti.

3.4 Definisi Operasional dan Indiator Variabel

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka variable dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Variable independen yang disimbolkan dengan (X) yaitu, *spiritual leadership*
2. Variable antara atau intervening/mediator yang disimbolkan dengan (Z),
yaitu, iklim organisasi
3. Variable dependen yang disimbolkan dengan (Y) yaitu, kepuasan kerja

a. *Spiritual leadership (X)*

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang menggunakan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinannya. Adapun dimensi-dimensi spiritual leadership menurut Fry (2003) yaitu: Visi, Harapan/keyakinan, dan Cinta Altruistik. Instrument spiritual leadership pada penelitian ini mengadopsi milik Fry (2003) dengan menggunakan skala likert berupa pernyataan-pernyataan dimana poin 1 menunjukkan skala sangat rendah dan point 5 menunjukkan skala paling tinggi.

Skala dan Indikator *Spiritual Leadership*

No	Dimensi	Indikator	No. Item	Total
1	Visi	- Pemahaman dan komitmen - Mendorong potensi - Inspirasi - Berfungsi - Jelas dan menarik	1,2,3,4,5	5
	Keyakinan/Harapan	- Menaruh harapan - Bertahan - Melakukan yang terbaik - Tujuan yang menantang - Wujud harapan	6,7,8,9,10	5
	Cinta Altruistik	- kepedulian - murah hati - yang seharusnya - dipercaya - menjunjung keadilan - jujur dan tidak munafik - melindungi	11,12,13,14, 15,16,17	7
	Total			17

Sumber : Fry (2003)

b. Iklim Organisasi (Z)

Variable intervening dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai keadaan yang menunjukkan kualitas lingkungan internal suatu organisasi atau lembaga. Menurut Litwin dan Stringer (2002) terdapat enam dimensi iklim organisasi yaitu struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan Kondisi internal lingkungan pada organisasi, yang kemudian dirasakan oleh anggota organisasi

yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang berdampak pada penilaian kepuasan kerja.

Iklm organisasi akan diukur dengan menggunakan skala iklim organisasi yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi iklim kerja yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (2002). Skor yang diperoleh akan menggambarkan iklim organisasi yang persepsikan oleh karyawan. Semakin tinggi skor skala iklim organisasi yang diperoleh dari karyawan maka positif iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya semakin rendah skor iklim organisasi yang diperoleh dari karyawan maka negatif iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Instrument iklim organisasi pada penelitian ini terdiri dari 11 item pertanyaan yang mengadopsi penelitian Benhur (2003) dengan menggunakan skala likert.

Skala dan Indikator Iklim Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No Item	Total
1	Struktur	- Pembagian tugas yang jelas - Pengambilan keputusan yang tepat	1,2	2
2	Standar	- Sasaran mutu yang tinggi - SOP telah dijalankan dengan baik	3,4	2
3	Tanggungjawab	- Kebebasan dalam mengambil keputusan - Kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	5,6	2
4	penghargaan	- Penghargaan akan kinerja yang baik - Sistem promosi dijalankan sesuai kemampuan	7,8	2
5	Dukungan	- Sesama karyawan saling mempercayai	9	1
6	Komitmen	- bangga menjadi karyawan Kementerian Agama - Komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan	10, 11	2
	Total			11

Sumber: Litwin dan Stringer (2002)

c. Kepuasan Kerja (Y)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan senang atau tidak senang, sesuai dengan terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri karyawan berdasarkan Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan menggunakan skala kepuasan kerja. Spector (1997) merumuskan beberapa indikator kepuasan kerja yaitu: gaji, promosi, tunjangan, atasan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi.

Instrument kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan skala likert berupa pertanyaan-pertanyaan. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrument yang diadopsi dari penelitian Spector (1987). Semakin tinggi skor skala kepuasan kerja yang diperoleh karyawan, menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah skor skala kepuasan kerja yang diperoleh akan menunjukkan ketidakpuasan kerja karyawan. Dengan kata lain Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan demikian pula sebaliknya.

Skala dan Indikator Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Indikator	No. Item	Total
1	Interinstik	- Gaji - promosi - atasan - tunjangan - penghargaan	1,2,3,4,5,	5
2	Eksterinstik	- prosedur kerja - rekan kerja - sifat pekerjaan - komunikasi	6,7,8,9	4
	Total			9

Sumber : Spector (1997)

3.5 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *partial least square* (PLS). Menurut Hartono dan Abdilah (2004) PLS merupakan salah satu metode statistika *structural equation model* (SEM) berbasis varian yang dapat digunakan ketika terdapat permasalahan pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, data tidak terdistribusi normal dan adanya data yang hilang.

3.5.1 Uji Kualitas Data

Menurut Hair et al (2000) kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reabel.

a. Uji Validitas

uji validitas bertujuan untuk memeriksa isi kuesioner sudah tepat sesuai dengan apa yang ingin diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan pengujian validitas convergent dan discriminant. Validitas convergent dihitung dengan melihat skor *average variance extracted* (AVE). jika skor AVE diatas 0,5 maka dikatakan sangat baik (Henseler dkk, 2009). Validitas *discriminant* bertujuan untuk melihat apakah suatu item itu unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model. Validitas *discriminant* dapat diuji dengan menggunakan dua metode, yaitu metode *fornell-lacker* dan *cross loading*.

b. Uji Reabilitas

uji reabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauhmana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk mengukur obyek yang sama dengan teknik yang sama dengan waktu yang berbeda, maka hasil yang diperoleh tetap sama. Instrument dikatakan reabel jika nilai *Alpha Cornbach* $\geq 0,70$ (Hair et al,2010)

3.5.2 Pengukuran Struktur Model

Menurut Cenhall, 2004; Hall, 2008 pengukuran structural model banyak dilakukan dalam penelitian bidang akutansi manajemen dengan teknik *Coefficient of Determinantion* dan *Path Coefficient*.

a) *Coefficient of Determinantion*

Pada statistic, koefisien determinasi dilambangkan R^2 atau r model diuji dengan koefisien determinasi (R^2) yang merupakan perangkan yang mengukur seberapa jauh kemmapuan model dalam menjelaskan variasi variable dependen. Nilai R^2 dikatakan baik jika $R^2 \geq 0,1$

b) *Path Coefficient*

Tes dengan menggunakan *Path Coefficient* (β) digunakan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk kuat. Tes ini dinilai dengan menggunakan prosedur *bootstrap* dengan 500 pergantian (Cenhall, 2005; Sholihin et all, 2011). Jika *path coefficient* lebih besar dari 0, 100 maka hubungan antar konstruk dikatakan kuat (Urbach dan Ahelmann, 2010), selanjutnya hubungan

antar variabel laten dikatakan signifikan jika *path coefficient* berada pada level 0,050.

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perbandingan hasil *path coefficient* dengan t-tabel. Dengan ketentuan, hipotesis dinyatakan sangat signifikan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 5% dan hipotesis dikatakan lemah apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10%. Sedangkan hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10 %.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja dengan iklim organisasi sebagai variabel intervening. Peneliti melakukan survei terhadap pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Spiritual leadership* yang dilaksanakan pada kantor kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa *spiritual leadership* memiliki peran efektif untuk mendorong, memotivasi dan menggerakkan para pegawai agar berperilaku searah dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Selain itu *spiritual leadership* juga mampu membentuk sikap kerja yang positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong lahirnya kepuasan kerja sehingga berdampak pada perilaku kerja yang produktif.

2. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap iklim organisasi. hal ini mengindikasikan bahwa spiritual leadership mendorong timbulnya ikatan emosional yang kuat dalam diri para pegawai untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sehingga iklim organisasi akan semakin baik.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.hal ini mengindikasikan bahwa nilai nilai dalam budaya organisasi akan membentuk sikap kerja dan perilaku yang produktif dan pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.
4. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui iklim organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa *spiritual leadership* membawa dampak yang positif terhadap iklim organisasi, sehingga persepsi pegawai terhadap apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap serta perilaku serta kinerja pegawai yang kemudian menentukan kepuasan kerja dari setiap pegawai.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yang mungkin berdampak terhadap hasil penelitian antara lain:

1. Responden yang menjadi objek dalam penelitian ini hanya terbatas pada pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kab/Kota di Provinsi Lampung.
2. Penelitian ini menggunakan data primer dengan metode survei menggunakan kuesioner sehingga memungkinkan terjadinya ketidak objektifan dalam menjawab keusioner yang akan mempengaruhi validitas hasil.

3. Indikator pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari penelitian terdahulu, dengan total 37 indikator, namun terdapat 6 indikator yang harus dihilangkan dalam analisis data. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan indikator lain yang lebih baik lagi.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diungkapkan pada bagian sebelumnya maka saran dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan memperluas ruang lingkup penelitian tidak hanya terbatas pada Kantor Kementerian Agama Kab/Kota di provinsi Lampung, tetapi dapat dilakukan pada lembaga atau instansi lain yang ada di Indonesia.
2. Diharapkan agar para pimpinan organisasi dapat mendorong peningkatan efesiensi dan efektifitas kerja bagi karyawannya. Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah.
3. Guna menekan perilaku oportunistik, pimpinan organisasi pemerintah sebaiknya melaksanakan *e-planing*, *e-budgeting* dan *e-monitoring* dalam penyusunan dan penggunaan anggaran. Dengan *e-planing* diharapkan aspirasi masyarakat dapat diakomodir dengan baik, dan dengan *e-budgeting* dan *e-monitoring* yang menganut prinsip akuntabel dan transparansi, diharapkan semua stakeholder dapat berpartisipasi dalam pengawasan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anogara, Panji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Andenike, A. 2011. Organizational climate as A predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university. *Business intelligent journal*
- As'ad, M. 2005. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, edisi keempat (Yogyakarta: Liberty).
- Benhur, Pakpahan. 2013. Analisis pengaruh iklim organisasi dan Motivasi kerja terhadap kinerja dosen dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Politeknik Negeri Medan. Universitas Sumatera Utara
- Capricornia, Jeane. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Stress Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan dampaknya terhadap Kepuasan Kerja PT. Perdana Jatipura. Binus University: Jakarta.
- Cellucci, Anthony J. and DeVries, David L. 1978. Measuring managerial satisfaction:a manual for the MJSQ. Diambil pada desember 2016 dipublikasikan, books.google.co.id.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative Stratigic Performance Measurement System, Stratigic Alignment of Manufakturung, Learning and Stratigic Outcomes: an Exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.30, pp 395-422.
- Chin, W. W. 1998. The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling, in G. A. Marcoulides (ed). *Modern Methods fos Business Research*. Pp. 295-358.
- Fisher, J.G.1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Result and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 10, Pp. 47-64
- Fry, L. W. 2003. "Toward A Theory Of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*. Vol 14.
- Fry, L. W., Vitucci, Steve., and Cedillo. Merie, 2005, Spiritual Leadership And Army Transformation: Theori Measurment and Establising a Baseline. *Leadership Quarterly*. Vol 16, 835-863.

- Fry, L. W. and Melanie P. Cohen., 2008. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*. Vol. 84, pp. 256-278.
- Giacalone, R. A., dan Jurkiewicz, C. L. 2003. *Toward a science of workplace spirituality*. In R.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadi, Sutrisno. 2015. *Metodologi Research*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting Research*. Vol 33, pp 141-163
- Hartono, J., Abdillah, W. 2014. *Konsep dan Aplikasi PLS (partial least square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE-UGM
- Hatta, Iha Haryani dan Rachbini, Widiarto. 2015. Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Avrist Insurance. *Jurnal Management*, XIX, (1), pp 74-84.
- Herzberg, F , 1959. *The Motivation-Hygiene Theory*, dari Work and The Nature of Man, World Publishing Co.,
- Hullan, J. 1999. Use of Partial Least Square (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent. *Strategic Management Journal*. Vol 20.
- Idrus, Muhammad. 2006. *Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja karyawan*. Universitas Diponegoro
- Jewell., L. N., dan Siegal, M. 1998. Psikologi Industri/Organisasi Modern. Alih bahasa A. Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. Judul Asli. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Jakarta: Arcan
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw Hill. New York.
- Litwin, GH, dan Stringer RA Jr. 2002. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behaviour*, Ten Edition (New York: McGraw Hill).

- Mahmudah. 2007 “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan”, *Makalah Semnas “Managemen: Up2Date”* (Surabaya: Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga,).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Mayer, J.P dan Powel, D.M. 2004. Side bet Theory and The Three Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Department of Psychology. University of Ontario.
- Musta’in, M. Najib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. 2014. A study on Employes Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at The Universiti of Darul Ulum Indonesia. *European Journal of Business and Management*. 6(39), 77-85
- Naura, Noormania. 2014. Pengaruh *selft efficacy* dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Pt Wijaya Karya Beton. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta .
- Nowack, Kenneth. 2004. Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace. Working Paper. Consulting Tools Inc.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, C Llod. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Compemis. *Journal of Human Resource Managemen*. 11 (4) 766-788.
- Otley, D. 1995. Permormance Management: A Framework For Management Control System Research. *Management Accounting Research*
- Robbins, SP. 2007. *Perilaku Organisasi (terjemahan)*, edisi kesepuluh. Jakarta: Indeks.
- Rosnaniar. 2013. Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction of Executing Nurses in Long Stay Ward of ince Abdul Moeis Regional General Hospital Samarinda. *Manajemen Administarsi Rumah Sakit*.
- Saifuddin, Azwar.2016. *Metodologi Penelitian*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sarros, C. James., Judy Gray, Iain Densten, Ken Parry, Anne Hartican and Brian Cooper. 2005. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol 15, pp 145-158.

- Sholihin, Mahfud and Ricard, Pike. 2010. Organizational Commitment In The Police Service : Ekploring The Effects of Performance Measures, Procedural Justice , and Interpersonal Test. *Financial Accountability and Management*. Vol 26 (4) Pp. 392-417.
- Siswanto, Eko Adi dan Yuniawan, Ahyar. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Pertamina (persero) Pemasaran jawa Tengah dan DIY). *Jornal of Management*. Universitas Diponegoro
- Soekanto, S. 2002. *Sosiologi, suatu pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Spector, P.E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: development of job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychologi*, Vol.13,No.6.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Aplication, Assesment, Causes and Consequences*. California: Sage Publication.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung. Alfabeta
- Sulistyo, Heru. 2009. Analisis kepemimpinan Spiritual Dan komunikasi Organisasional Terhadap kinerja karyawan. *EKOBIS*. Vol 10. PP311-321.
- Urbach, N and Ahelmann, F.2010. Stuctural Equation Modeling in Information. Systems Reasearch Using Partial Least Square. *Journal of Information Technology Theory and Application*. Vol 11, pp 5-40
- Wexley, K. N., Yukl, G. A. 1977. *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Wirawan. 2007. *Perilaku Organisasi (budaya dan iklim organisasi)*. Salemba Empat. Jakarta
- Tobroni. 2010, "*The Spriritual Leadership*", Penerbit UMM Malang.
- Tanuwijaya, Ronald. 2005. *Pengaruh Spiritual Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sari Pawita Pratama*. universitas Kristen Petra Surabaya.