

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PERILAKU  
PRO-ORGANISASIONAL YANG TIDAK ETIS DENGAN  
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

(Studi Pada *Kentucky Fried Chicken* Bandar Lampung)

(Skripsi)

Oleh

**ASTI JULIANI**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PERILAKU PRO-ORGANISASIONAL YANG TIDAK ETIS DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR (Studi Pada *Kentucky Fried Chicken* Bandar Lampung)**

**Oleh :**

**ASTI JULIANI**

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan yang menerapkan nilai-nilai seperti visi, harapan/ keyakinan dan cinta altruisti. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis yang dimediasi oleh keterikatan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan *Kentucky Fried Chicken* Bandar Lampung yang berjumlah 105 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear dan uji sobel. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Pengaruh tersebut dimediasi oleh keterikatan kerja, dengan nilai signifikansi 0,002. Berdasarkan hasil tersebut maka diharapkan manajemen KFC Bandar Lampung senantiasa menjaga visi dan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan, agar dengan meningkatnya keterikatan kerja karyawan tidak melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis yang pada akhirnya dapat memberikan kerugian bagi perusahaan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis, Keterikatan Kerja

## **ABSTRACT**

### ***INFLUENCE OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE INTERMEDIATE ROLE OF WORK ENGAGEMENT***

***(Study at Kentucky Fried Chicken Bandar Lampung)***

***By***

**ASTI JULIANI**

*This study examines spiritual leadership, namely leadership that applies values such as vision, hope/belief and altruistic love. This study aims to determine the effect of spiritual leadership on unethical pro-organizational behavior mediated by work engagement. This study is a quantitative study by distributing questionnaires to 105 employees of Kentucky Fried Chicken Bandar Lampung. The analytical tools used in this study are linear regression and Sobel test. The results show that spiritual leadership has a positive and significant effect on unethical pro-organizational behavior. This influence is mediated by work engagement, with a significance value of 0.002. Based on these results, it is hoped that KFC Bandar Lampung management will always maintain the company's vision and culture to all employees, so that by increasing work engagement, employees do not engage in unethical pro-organizational behavior which can ultimately be detrimental to the company.*

***Keywords:*** *Spiritual Leadership, Unethical Pro-Organizational Behavior, Work Engagement*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PERILAKU  
PRO-ORGANISASIONAL YANG TIDAK ETIS DENGAN  
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

**(Studi Pada Kentucky Fried Chicken Bandar Lampung)**

**Oleh**

**ASTI JULIANI**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2024**

**Judul Skripsi** : **PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PERILAKU PRO-ORGANISASIONAL YANG TIDAK ETIS DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR (STUDI PADA KENTUCKY FRIED CHICKEN BANDAR LAMPUNG)**

**Nama Mahasiswa** : **Asti Juliani**

**Nomo Pokok Mahasiswa** : **2011011031**

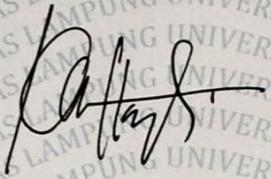
**Jurusan** : **Manajemen**

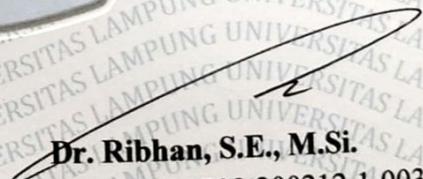
**Fakultas** : **Ekonomi dan Bisnis**



**1. Komisi Pembimbing**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

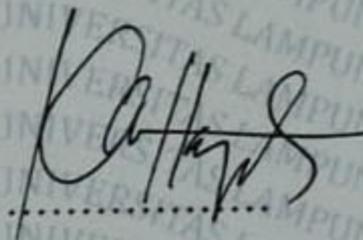
  
**Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si**  
NIP. 19760617 200912 2 001

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

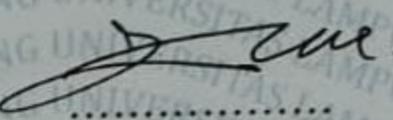
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



Penguji Utama : **Yuningsih, S.E., M.M.**



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **03 Oktober 2024**

## SURAT PERNYATAAN

Nama : Asti Juliani  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011031  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Pada *Kentucky Fried Chicken* Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya penulis sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 08 Oktober 2024  
Yang membuat pernyataan,



Asti Juliani  
NPM 2011011031



## **RIWAYAT HIDUP**

Asti Juliani merupakan nama dari penulis skripsi ini. Lahir pada 16 Juli 2002 di Kota Baru, Tanjung Karang Timur, Bandar Lampung. Penulis merupakan putri dari pasangan Bapak Ahmad Yani dan Ibu Nurhasanah, anak kedua dari tiga bersaudara. Jenjang pendidikan yang pernah ditempuh, menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) tahun 2008 di TK Gajah Mada Kota Baru. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Tanjung Agung lulus ditahun 2014. Dilanjutkan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMPN 12 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2017. Kemudian Tahun 2020 penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMKN 4 Bandar Lampung.

Tahun 2020 penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Penulis aktif mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan kewirausahaan salah satunya Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) dan berhasil mendapatkan pendanaan bisnis dari program tersebut. Penulis mengikuti kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Kota Batu Kecamatan Ngaras, Pesisir Barat, Lampung selama 40 hari.

## **MOTTO**

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan”

(Al-Insyirah : 5,6)

“Mau belajar, mau berubah, mau praktik”

(Anonim)

“Fokus pada kewajiban bukannya hak”

(Anonim)

## PERSEMBAHAN



Segala Puji hanya milik Allah yang dengan tolong dan kasih-Nya skripsi ini dapat terselesaikan. Saya persembahkan skripsi ini sebagai tanda bakti dan cinta saya kepada:

### **Orang Tua Saya**

Terimakasih Papah dan Mamah yang telah memberikan segala pengorbanan baik materil dan immateril dalam merawat dan mendidik penulis. Doa yang senantiasa terpanjatkan sehingga penulis berhasil melewati fase demi fase dalam perjalanan hidup, salah satunya menyelesaikan gelar sarjana. Semoga Allah senantiasa melimpahkan kasih kepada Papah dan Mamah.

## SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim,

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediator (*Studi Kentucky Fried Chicken Bandar Lampung*)”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Strata Satu (S-1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Sc. selaku sekretaris Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu dan pengalaman. Terimakasih sudah mendidik dan mengajarkan menjadi sosok yang dapat bertanggung jawab, sabar dan pintar.

Terimakasih telah memberikan waktu, kritik, saran serta semangat untuk peneliti selama menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Dr. Mahrinasari S.E, M.Sc., selaku dosen Pembimbing Akademik, atas kesediaannya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasihat, saran dan perhatiannya selama proses perkuliahan.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya selama proses perkuliahan berlangsung.
7. Seluruh Staf Akademi, Administrasi, Tata Usaha, Para Pegawai, Serta Staff Keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi, terimakasih atas segala kesabaran dan bantuannya yang telah diberikan.
8. Kedua orang tuaku Bapak Ahmad Yani dan Ibu Nurhasanah atas kasih sayang, doa, dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kakak, adik terimakasih atas kasih sayang, doa serta dukungannya selama ini, semoga selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan dan dilancarkan rezekinya.
10. Saudara terkasih di lembaga wirausaha Muakhi Zakiyah, Khansa, Haneen, Azdah dan semua saudara yang namanya tidak bisa disebutkan satu-persatu Terimakasih telah menemani memberikan doa, dukungan dan bantuannya selama masa perkuliahan. Semoga cita-cita dapat tercapai dan kebaikan kalian akan dibalas oleh Allah SWT.
11. Seluruh teman-teman manajemen Angkatan 20 yang telah bersama dari awal perkuliahan dan saling mendukung satu sama lain hingga saat ini, semoga kalian sukses selalu.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih atas bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya. Atas bantuan dan dukungannya, penulis mengucapkan terimakasih.

Bandar Lampung, 18 Juni 2024

Penulis,

Asti Juliani

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS ....</b>	<b>8</b>
2.1 Kepemimpinan Spiritual.....	8
2.2 Perilaku Pro-organisasional yang tidak Etis .....	11
2.3 Keterikatan Kerja.....	13
2.4 Penelitian Terdahulu .....	15
2.5 Kerangka Pemikiran .....	17
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	18
2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis.....	18
2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Keterikatan Kerja .....	19
2.6.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis.....	21
2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dimediasi oleh Keterikatan Kerja....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	23

3.2	Objek Penelitian .....	23
3.3	Populasi dan Sampel.....	23
3.3.1	Populasi .....	23
3.3.2	Sampel.....	24
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	24
3.4.1	Data Primer .....	24
3.4.2	Data Sekunder .....	24
3.5	Variabel Penelitian.....	25
3.6	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	25
3.7	Instrumen Penelitian .....	27
3.8	Uji Instrumen Penelitian.....	28
3.8.1	Uji Validitas .....	28
3.8.2	Uji Reliabilitas.....	28
3.9	Teknik Analisis Data .....	28
3.9.1	Analisis Regresi Linear Sederhana .....	28
3.9.2	Uji T .....	29
3.9.3	Uji Sobel .....	29
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	31
4.2	Karakteristik Responden.....	31
4.3	Deskripsi Hasil Penelitian .....	32
4.3.1	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual (X) .....	32
4.3.2	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis (Y) .....	34
4.3.3	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Keterikatan Kerja (M) ...	35
4.4	Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	36
4.4.1	Hasil Uji Validitas.....	36
4.4.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	38
4.5	Hasil Analisis Data .....	38
4.5.1	Analisis Regresi I {Pengaruh Kepemimpinan Spiritual (X) terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis (Y)} .....	38

4.5.2 Analisis Regresi II {Pengaruh Kepemimpinan Spiritual (X) terhadap Keterikatan Kerja (M)} .....	39
4.5.3 Analisis Regresi III {Pengaruh Keterikatan Kerja (M) terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis (Y)} .....	40
4.5.4 Analisis Regresi IV {Pengaruh Pemediasi Keterikatan Kerja (M) terhadap Pengaruh Kepemimpinan Spiritual (X) terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis (Y)} .....	40
4.5.5 Uji Sobel.....	41
4.5.6 Hasil Uji Hipotesis .....	42
4.6 Pembahasan .....	44
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis.....	44
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Keterikatan Kerja .....	45
4.6.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak etis .....	46
4.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dimediasi oleh Keterikatan Kerja....	47
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>47</b>
5.1 Simpulan.....	47
5.2 Saran .....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	49

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
3.1 Definisi Oprasional Variabel.....	24
4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner .....	31
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Status dan Jabatan .....	31
4.3 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja ...	32
4.4 Deskripsi Jawaban Responden tentang Kepemimpinan Spiritual.....	33
4.5 Deskripsi Jawaban Responden tentang Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis .....	34
4.6 Deskripsi Jawaban Responden tentang Keterikatan Kerja.....	35
4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual.....	36
4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis .	37
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Keterikatan Kerja .....	37
4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	38
4.11 Hasil Analisis Regresi I.....	38
4.12 Hasil Analisis Regresi II .....	39
4.13 Hasil Analisis Regresi III.....	40
4.14 Hasil Analisis Regresi IV.....	41
4.15 Hasil Uji T dan Signifikansi.....	42

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Pemikiran.....	17
3.1 Rumus Uji Sobel .....	28
3.2 Rumus Uji Signifikansi.....	28

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuisisioner Penelitian .....	68
2. Tabulasi Jawaban Responden.....	74
3. Hasil Pengolahan Data .....	82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis cenderung dilakukan oleh karyawan demi menunjukkan kontribusinya, meskipun dapat memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan. Payne (2023) menyatakan Wells Fargo menyetujui untuk membayar lebih dari \$5,7 miliar guna menyelesaikan tuntutan pidana dan perdata terkait dengan dibuatnya akun pelanggan palsu oleh karyawan mereka. Kasus manipulasi uji emisi oleh Volkswagen sehingga mengakibatkan perusahaannya harus membayar \$33 miliar. Di Indonesia, BPOM (2023) menemukan adanya produk pangan TIE (tanpa izin edar) dan kadaluwarsa yang dijual oleh beberapa toko swalayan, produk yang tidak layak jual dipertahankan guna menjaga perusahaan dari kerugian karena membuang barang.

Perilaku organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya kepemimpinan, pada penerapannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja (Jufrizen, 2018). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual (*Spiritual leadership*) didefinisikan sebagai penggabungan visi, harapan/iman, dan cinta altruistik (Fry, 2003), bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi (Yang & Fry, 2018). Penerapan kepemimpinan spiritual dalam perusahaan (1) menyusun dan menetapkan visi sehingga anggota merasakan keyakinan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna, (2) membangun budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik (Fry, 2003).

Reave (2005) kepemimpinan spiritual menanamkan nilai bahwa makna pekerjaan harus diprioritaskan, dihargai, dan didukung, menunjukkan rasa hormat terhadap

orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan kerendahan hati. Keseluruhan nilai yang diterapkan oleh kepemimpinan spiritual mengandung nilai etik didalamnya sehingga dapat meminimalisir terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Terdapat penelitian dari Lian et al. (2022) menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis karena melihat pemimpinnya melakukan hal yang serupa. Dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan menerapkan nilai etis maka karyawan cenderung melakukan hal yang etis pula.

Schuh et al. (2021) menemukan hasil yang bertentangan dengan pendapat ahli diatas, hasil menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan pelepasan moral yang tinggi dan melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis ketika pemimpin memberikan kepercayaan yang besar kepada karyawan, hal tersebut terjadi karena karyawan merasakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Cropanzano & Mitchell (2005) menyatakan salah satu faktor terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak di organisasi karena adanya hubungan sosial yang positif. Secara manusiawi ketika seseorang mendapatkan perlakuan yang baik maka mereka akan cenderung melakukan hal yang serupa untuk membalas hal tersebut. Hal ini yang berkemungkinan menjadi penyebab terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis di perusahaan.

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang melanggar hukum, prinsip masyarakat, adat istiadat, atau standar perilaku yang pantas, tindakan tersebut dimaksudkan untuk mendorong berfungsinya organisasi secara efektif (Umphress & Bingham, 2011). Perilaku pro-organisasional yang tidak etis merupakan perilaku yang bermasalah secara moral dan dianggap tidak dapat diterima secara sosial, meskipun bermanfaat bagi kepentingan organisasi (Wang et al., 2019). Dalam penerapannya perilaku pro-organisasional yang tidak etis jika dilakukan dalam jangka waktu panjang dapat memberikan kerugian bagi organisasi (Grabowski et al., 2019). Kerugian tersebut

terjadi karena hilangnya kepercayaan dan kekecewaan yang dirasakan oleh konsumen terhadap perusahaan (Bryant & Merritt, 2021).

Faktor yang mempengaruhi terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis yakni, hubungan sosial yang positif menyebabkan karyawan melepaskan diri dari batasan aturan dan etika (Cropanzano & Mitchell, 2005). Loyalitas tinggi menyebabkan karyawan ingin memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan, mereka merasa dibenarkan untuk melanggar aturan atau standar etika, terutama ketika melakukannya dapat menguntungkan perusahaan (Hom et al., 2009). Komitmen tinggi yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, yang berkemungkinan menyebabkan mereka untuk melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis demi mendapatkan perlakuan yang menguntungkan (Matherne & Litchfield, 2012).

Kasus yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis, dikutip dari Antara (2022) konsumen KFC Palopo atas nama Erwin menggugat Rp 4 miliar atas dugaan pembohongan publik dimana setelah melakukan dua kali pemesanan burger yang dipesan tidak sesuai dengan gambar yang tertera pada aplikasi pemesanan. Tuntutan yang disebutkan oleh Erwin antara lain, memperbaiki layanan kepada konsumen agar kedepannya tidak menjual makanan yang tidak lengkap, kemudian tidak memecat karyawan atas kasus yang terjadi (Antara, 2022). Terlihat bahwa karyawan tetap melakukan penjualan produk (burger) meskipun komponennya tidak sesuai dengan ketentuan sehingga berakibat pada kekecewaan konsumen.

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis pada kasus di atas dilakukan oleh karyawan karena adanya pengaruh mediasi dari keterikatan kerja. Keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan menyebabkan mereka berupaya memberikan keuntungan bagi perusahaan meskipun dengan cara yang tidak dibenarkan. Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai perilaku karyawan yang terlibat dalam peran pekerjaan mereka. Schaufeli (2002) menyatakan bahwa keterikatan kerja sebagai kekuatan yang terdiri dari ketahanan energi dan mental dalam bekerja,

dedikasi (keterlibatan dan semangat yang tinggi dalam bekerja), dan penyerapan (konsentrasi penuh dalam bekerja).

Keterikatan kerja yang tinggi menyebabkan karyawan melakukan pelepasan moral dan melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Payne, 2023). Effelsberg et al. (2014) menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis karena merasakan keterikatan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Rasa kepemilikan terhadap organisasi yang dirasakan oleh karyawan menjadi faktor meningkatnya keterikatan kerja dan mendasari terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Dou et al., 2019). Perilaku pro-organisasional yang tidak etis didasari dengan adanya keterikatan kerja yang tinggi (Kong, 2016).

Keterikatan kerja yang tinggi disebabkan oleh nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan keterikatan kerja dan bahwa Keterikatan kerja karyawan secara signifikan ditingkatkan melalui kepemimpinan spiritual (Hunsaker & Jeong, 2020). Kepemimpinan spiritual dan nilai yang diterapkan dapat membantu anggota menumbuhkan keyakinan bahwa pekerjaan mereka berharga dan bahwa peran mereka sangat penting bagi tim dalam perusahaan (F. Yang et al., 2019) dan dapat membentuk keterikatan kerja karyawan (Chen et al., 2022).

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis diharapkan tidak dilakukan oleh karyawan dalam kontribusinya terhadap perusahaan, mengingat besarnya dampak negatif yang ditimbulkan seperti kasus Wells Fargo dan Volkswagen diatas. Kenyataannya seorang pemimpin harus membentuk keterikatan kerja karyawan demi tercapainya visi perusahaan. Namun tingginya keterikatan kerja memiliki dampak negatif yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis dalam perusahaan. Atas kasus yang terjadi diatas dan penjelasan para ahli penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini diterapkan pada *Kentucky Fried Chicken* (KFC). Dikutip dari PT. FastFood (2024) KFC merupakan perusahaan waralaba yang dinaungi oleh PT. *Fast Food* Indonesia Tbk. Yang didirikan oleh keluarga Gelael pada 1978. KFC memiliki visi untuk selalu menjadi merek restoran cepat saji nomor satu di Indonesia dan mempertahankan kepemimpinan pasar dengan menjadi restoran yang termodern dan terfavorit dalam segi produk, harga, pelayanan, dan fasilitas. Sebagai perusahaan waralaba KFC sukses membuka gerai cabang nya diberbagai kota besar di Indonesia seperti Bandung, Semarang, Medan, Manado, Makasar, Bandar Lampung, Surabaya, dll. Berbagai cabang KFC yang tersebar di kota besar Indonesia, penelitian ini memilih KFC cabang Kota Bandar Lampung sebagai objek penelitian.

KFC dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan berupaya untuk menanamkannya diseluruh lini perusahaan sehingga seluruh karyawan memahami dengan baik dan bergerak dengan tujuan yang sama, dengan keyakinan yang dimiliki oleh seluruh anggota perusahaan diharapkan karyawan dapat merasakan makna dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan, nilai-nilai seperti kepedulian, saling memahami dan menghargai, juga ditanamkan dan menjadi budaya perusahaan (Renaldi et al., 2022). Hal yang dilakukan oleh KFC dalam mewujudkan visi dan penanaman nilai selaras dengan ciri penerapan kepemimpinan spiritual yang disebutkan oleh (Fry, 2003).

Penelitian sebelumnya oleh Gigol (2020) terkait pengaruh kepemimpinan autentik terhadap perilaku pro-organisasional tidak etis dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan jika variabel mediasi ditambahkan yakni keterikatan kerja yang memediasi hubungan kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan *p-value* sebesar 0,0001. Berdasarkan hasil yang ditemukan maka peneliti ingin meneliti apakah gaya kepemimpinan lain memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pro-organisasi yang tidak etis jika variabel keterikatan kerja ditambahkan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memiliki keterbaruan pada jenis gaya kepemimpinan yang akan diuji. Seperti pada pembahasan diatas bahwa kepemimpinan spiritual menekankan pada visi, keyakinan dan cinta altruistik dalam kepemimpinannya yang menyebabkan tingginya keterikatan kerja karyawan yang terbentuk dalam perusahaan, yang berdampak pada terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Sehingga penelitian ini memutuskan untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis (*unethical pro-organizational behaviour*) dengan keterikatan kerja (*work engagement*) sebagai variabel mediator.

Berdasarkan data dan kasus yang telah dijelaskan di atas bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis dimana pengaruh tersebut dimediasi oleh keterikatan kerja . Maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediator studi pada *Kentucky Fried Chicken* Bandar Lampung ”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Hasil penelitian Gigol (2020) menyatakan bahwa keterikatan kerja yang tinggi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis, adanya praktik kepemimpinan spiritual di KFC Bandar Lampung yang berakibat terhadap meningkatnya keterikatan kerja anggota sehingga mendasari kemungkinan terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis, juga ditemukan adanya kasus perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Palopo maka diperoleh rumusan masalah penelitian yang akan dibahas yaitu:

1. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung?
2. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap keterikatan kerja di KFC Bandar Lampung?

3. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung?
4. Apakah keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan pada penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap keterikatan kerja di KFC Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan kpiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di KFC Bandar Lampung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta dapat menjadi referensi bagi peneliti sejenis untuk masa yang akan datang mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis dengan keterikatan kerja sebagai mediator.

2. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam mengelola karyawan sehingga perusahaan dapat mencegah anggota untuk melakukan hal yang berdampak pada kemunduran perusahaan seperti salah satunya perilaku pro-organisasional yang tidak etis, dan perusahaan dapat lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan metode untuk memimpin dan membawa anggota organisasi ke arah yang dikehendaki sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan dengan mengerahkan ilmu dan keterampilan yang dimilikinya (Deshwal & Ashraf Ali, 2020). Kepemimpinan adalah kedudukan strategis yang dimiliki oleh seseorang sehingga berwenang untuk memutuskan suatu perkara berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki (Gregoire & Arendt, 2014). Keberhasilan dan kegagalan tujuan organisasi, dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan keadaan, berfikir kedepan dan mampu menginspirasi dan memotivasi anggota (Vidal et al., 2017).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Ketiga hal tersebut sudah semestinya dimiliki seorang pemimpin untuk menunjukkan jalan yang harus ditempuh oleh anggota organisasi atau perusahaan. Pemimpin juga berperan dalam menjaga peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan dengan terus memberikan motivasi dan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, kemampuannya dalam beradaptasi terhadap perubahan dan pengambilan keputusan yang tepat akan menjadi faktor keberhasilan organisasi. Peran seorang pemimpin yang telah disebutkan diatas memperlihatkan seberapa besar pengaruhnya terhadap karyawan dan organisasi atau perusahaan.

Spiritualitas merupakan suatu hal yang berkaitan dengan sifat jiwa manusia seperti cinta dan kasih sayang, kesabaran, toleransi, pengampunan, kepuasan, rasa tanggung jawab, rasa keutuhan, dan harmoni, yang berkontribusi pada kebahagiaan bagi diri sendiri dan orang lain, nilai sifat jiwa manusia ini akan membentuk makna

dan moral yang kelak tergambar dalam perilaku sosial (Fry, 2003). Sedangkan kepemimpinan spiritual (*Spiritual leadership*) merupakan penggabungan visi, harapan atau keyakinan, teori spiritualitas, dan kelangsungan hidup spiritual di organisasi. Tujuan kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan visi dan nilai yang selaras di tingkat strategi, tim yang diberdayakan, dan individu (Fry, 2003).

Fry (2003) menyebutkan kepemimpinan spiritual terdiri atas tiga komponen yakni, visi, harapan atau iman dan cinta altruistik. Ketiga komponen didefinisikan sebagai berikut, (1) visi merupakan motivasi dan tujuan hidup yang diberikan kepada karyawan serta mengacu pada masa depan yang bermakna, (2) harapan atau keyakinan mengacu pada keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai visi, keyakinan ini akan menginspirasi anggotanya dalam menjalankan misi organisasi, (3) cinta altruistik merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang menghargai kepedulian, rasa saling menghormati, serta menghasilkan rasa dipahami dan dihargai oleh anggota organisasi atau perusahaan.

Merujuk pada pendapat Fry (2003) yang menjelaskan terkait dimensi visi yang dikaitkan dengan motivasi dan tujuan hidup. Dijelaskan pula bahwa salah satu bentuk motivasi yang dapat diberlakukan dalam kehidupan di perusahaan adalah dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan spiritual dalam perusahaan dalam bentuk ritual seperti doa, yang merujuk pada masing-masing agama yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini akan memberikan kepuasan batiniah pada diri karyawan yang berakibat kegembiraan, kedamaian dan ketenangan.

Reave (2005) mendefinisikan kepemimpinan spiritual dengan membangun keyakinan yang kuat diantara anggota tim bahwa makna pekerjaan harus diprioritaskan, dihargai, dan didukung, menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan kerendahan hati. Penerapan kepemimpinan spiritual dalam perusahaan, (1) integritas, prinsip yang dipegang dan diyakni, berkaitan

dengan konsistennya pergerakan organisasi, (2) kepercayaan pengikut, semakin tinggi kepercayaan pengikut maka meningkat pula kinerja anggota, (3) menetapkan nilai etika dalam organisasi dan mendefinisikannya kepada anggota, (4) komunikasi yang jujur, (5) kerendahan hati, berkaitan dengan umpan balik positif antara anggota dan organisasi (Reave, 2005).

(Yang & Fry (2018) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan spiritual dalam memimpin anggotanya memiliki timbal balik yang positif serta meningkatkan produktivitas serta komitmen organisasi, sehingga tinggi kemungkinan kepemimpinan spiritual akan diterapkan dalam organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan spiritual dapat diterapkan dalam organisasi dengan menetapkan nilai-nilai berikut, (1) menciptakan visi bersama dimana pemimpin dan pengikut merasakan panggilan (sikap yang berpusat pada pelayanan tanpa pamrih), (2) menetapkan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai cinta altruistik dimana pemimpin memiliki rasa kepedulian, saling memahami, menghargai dan menghormati satu sama lain, (3) mendukung kehidupan batin karyawan melalui praktik spiritual atau penuh perhatian, kekuatan yang lebih tinggi, Tuhan, ajaran filosofis atau etika. Pada akhirnya, kepemimpinan spiritual bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi (Yang & Fry, 2018).

Kepemimpinan spiritual dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada bagaimana terbentuknya nilai-nilai instrinsik dalam diri anggota organisasi dengan penyesuaian visi dan penanaman keyakinan bahwa pekerjaan mereka penting yang didorong dengan sifat jiwa manusia seperti cinta dan kasih sayang, kesabaran, toleransi, pengampunan, kepuasan, rasa tanggung jawab, rasa keutuhan, dan harmoni. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam organisasi akan berakibat pada timbulnya keterikatan yang dirasakan oleh anggota organisasi, hal ini berpengaruh pada perilaku anggota yang secara naluriah akan mengerahkan kemampuannya untuk berkontribusi secara optimal bagi kepentingan organisasi. Sehingga penelitian ini merujuk kepada pendapat Fry (2003) dalam mendefinisikan dan mengukur penerapan kepemimpinan spiritual berdasarkan indikator yang telah disebutkan di atas.

## **2.2 Perilaku Pro-organisasional yang tidak Etis**

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis merupakan perilaku yang melanggar nilai-nilai etika atau standar berperilaku yang benar, ketika membahas pelanggaran terhadap nilai-nilai etika maka akan muncul pertanyaan tentang apa itu etika atau standar perilaku yang dianggap benar?. Etika merupakan pandangan seseorang tentang sesuatu yang benar dan salah, pandangan ini akan membentuk perilaku etis yang akan mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan yang berpusat pada nilai, moralitas, sejarah, hukum dan peraturan (Weatherly, 2021). Perilaku yang etis senantiasa berbanding lurus dengan hukum dan peraturan yang ditetapkan, sedangkan perilaku pro-organisasional yang tidak etis didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang melanggar hukum, prinsip masyarakat, adat istiadat, atau standar perilaku yang pantas, tindakan tersebut dimaksudkan untuk mendorong berfungsinya organisasi secara efektif (Umphress & Bingham, 2011).

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis merupakan perilaku yang bermasalah secara moral dan dianggap tidak dapat diterima secara sosial, meskipun bermanfaat bagi kepentingan organisasi (Wang et al., 2019). Perilaku pro-organisasional yang tidak etis nyatanya tidak hanya menguntungkan bagi organisasi namun dapat membahayakan, terutama jika hal ini dilakukan dalam jangka waktu panjang (Grabowski et al., 2019). Perilaku pro-organisasional yang tidak etis dapat menjadi penyebab rusaknya reputasi organisasi, hal ini terjadi disebabkan karena adanya kesadaran dari pihak eksternal (komunitas dan masyarakat umum) yang merasa dirugikan atau tertipu (berkaitan dengan ditutupinya informasi mengenai pergerakan organisasi) sehingga mereka akan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi (Bryant & Merritt, 2021).

Meskipun berpotensi dapat memberikan kerugian bagi organisasi, terdapat anggota yang terbukti melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Hal itu terjadi karena adanya hubungan sosial yang positif menyebabkan karyawan melepaskan diri dari batasan aturan dan etika, sehingga peluang untuk melaksanakan perilaku pro-organisasional yang tidak etis meningkat (Cropanzano & Mitchell, 2005). Loyalitas yang tinggi juga berperan sebagai penyebab karyawan ingin memberikan

kontribusi yang besar bagi perusahaan atau organisasi, mereka merasa dibenarkan untuk melanggar aturan atau standar etika, terutama ketika melakukannya dapat menguntungkan perusahaan mereka (Hom et al., 2009). Perilaku pro-organisasional yang tidak etis disebabkan adanya komitmen tinggi yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, yang berkemungkinan menyebabkan mereka untuk melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis demi mendapatkan perlakuan yang menguntungkan (Matherne & Litchfield, 2012).

Umphress et al. (2010) menyatakan hal yang serupa mengenai perilaku pro-organisasional yang tidak etis, dan menyebutkan dua indikator dalam pengukuran perilaku pro-organisasional yang tidak etis yakni, (1) adanya hubungan sosial yang positif antara organisasi dan anggota, dan (2) loyalitas tinggi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Faktor-faktor di atas merupakan peranan seorang pemimpin dalam menciptakan hubungan sosial yang positif, loyalitas tinggi, dan komitmen tinggi. Bryant & Merritt (2021) menyatakan hubungan karyawan dengan pemimpin langsung mereka mungkin sangat berpengaruh dalam menghadirkan perilaku pro-organisasional yang tidak etis.

Lian et al. (2022) menyatakan tidak hanya karyawan yang melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis, pemimpin juga melakukan perilaku tersebut dengan tujuan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi, karyawan yang melihat pemimpin melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis akan membuat kesimpulan bahwa perilaku yang melanggar etika diperbolehkan dengan alasan demi kepentingan organisasi. Karyawan akan terdorong untuk membenarkan dan terlibat dalam perilaku pro-organisasional yang tidak etis, bahkan terdapat karyawan yang melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis demi kepentingan diri sendiri (Lian et al., 2022).

Perilaku pro-organisasional yang tidak etis dilakukan dengan berbagai tujuan, terdapat anggota yang melakukannya untuk menunjukkan bakti atau kinerjanya kepada organisasi, adapula yang mengarah keuntungan pribadi (mendapat pengakuan organisasi). Terlepas dari tujuan yang ingin dicapai oleh anggota,

perilaku pro-organisasional yang tidak etis dilatar belakangi adanya hubungan sosial yang positif antara organisasi dan anggota, dan loyalitas yang dimiliki anggota terhadap organisasi yang menyebabkan anggota berusaha melepas nilai etika dan melanggar batasan moral demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Sehingga penelitian ini menggunakan definisi dan indikator yang dicetuskan oleh Umphress et al. (2010) yang telah dijelaskan sebelumnya.

### **2.3 Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka baik secara fisik, emosional maupun kognitif (Kahn, 1990). Pendapat lain menyatakan keterikatan kerja merupakan semangat (keterlibatan yang tinggi dalam bekerja), dedikasi (berkaitan dengan mental dan energi dalam bekerja), dan penyerapan dalam tugas kerja (konsentrasi) hal ini berdampak pada pikiran dan suasana hati yang positif pada diri karyawan, ketiga aspek yang disebutkan dalam mendefinisikan keterikatan kerja juga merupakan indikator dalam pengukuran keterikatan kerja (Schaufeli & Bakker, 2010).

Bakker et al. (2011) mengatakan bahwa keterikatan kerja berkaitan erat dengan kondisi psikis anggota organisasi, keterikatan menyebabkan anggota menghayati pekerjaan yang mereka lakukan dan menganggap pekerjaan merupakan sesuatu yang menyenangkan, hal ini merangsang anggota mengambil tindakan mencurahkan usaha dan waktunya untuk mempersembahkan kinerja terbaiknya. Keterikatan kerja yang dimiliki oleh anggota organisasi juga berdampak pada tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka miliki (Britt, 1999).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu kondisi yang terbentuk karena adanya hubungan yang positif antara organisasi dan anggota sehingga anggota merasa memiliki keterikatan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Anggota secara naluriah menempatkan organisasi pada titik tertentu, ketika ada panggilan organisasi maka anggota cenderung mengerahkan seluruh upaya untuk memenuhi panggilan dengan suka rela.

Schaufeli et al. (2002) mengatakan dampak positif yang dihasilkan oleh keterikatan kerja menyebabkan banyaknya organisasi atau perusahaan yang ingin mengembangkan dan meningkatkan keterikatan kerja pada instansi mereka. Untuk mengembangkan dan meningkatkan keterikatan kerja diperlukan kontribusi seorang pemimpin, Hunsaker & Jeong (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dan keterikatan kerja, hal ini terjadi karena nilai-nilai yang diterapkan pada kepemimpinan spiritual dinilai efektif dalam menciptakan keterikatan kerja dalam lingkup organisasi.

Keterikatan kerja dibangun dan dikembangkan dengan empat pendekatan, (1) membangun sumber daya manusia yang berfokus pada meningkatkan kekuatan individu seperti kemandirian, ketahanan, dan optimisme, (2) pengembangan sumber daya kerja dengan meningkatkan lingkungan yang menguntungkan seperti otonomi, dukungan sosial, umpan balik, dan peluang pengembangan, (3) Pelatihan kepemimpinan, yang membantu untuk memperoleh keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan yang nyata seperti latihan pemecahan masalah, dan penetapan tujuan dalam kelompok, (4) memperhatikan kesehatan kerja, dengan mendorong karyawan untuk mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mereka, dengan mengarahkan mereka untuk berpartisipasi dalam program kewaspadaan, manajemen stres, olahraga atau aktivitas rekreasi (Knight et al., 2019).

Keterikatan kerja tidak hanya memiliki dampak positif bagi organisasi namun juga memiliki dampak negatif, tentunya hal ini terjadi jika keterikatan kerja lebih tinggi dari batas normal. Keterikatan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku karyawan yang bekerja lebih lama dan lebih keras dari biasanya (Schaufeli, 2002). Caesens et al. (2014) menemukan bahwa keterikatan kerja memediasi adanya stres kerja dan masalah tidur yang terjadi pada anggota organisasi. Hal ini terjadi karena adanya kecemasan yang dirasakan oleh anggota untuk segera menyelesaikan pekerjaannya (*kompulsif*) (Schaufeli et al., 2009). Jika stres dan masalah tidur terus

dibiarkan karena *obsesi* anggota terhadap pekerjaan mereka maka akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi.

Keterikatan kerja merupakan aspek penting yang perlu diterapkan dalam organisasi, dengan adanya keterikatan kerja kinerja anggota akan meningkat. Namun pada titik tertentu keterikatan kerja juga dapat menimbulkan efek negatif sehingga perlu cara yang tepat dalam pembentukan keterikatan kerja di organisasi. Penelitian ini merujuk pada pendapat Schaufeli & Bakker (2010) untuk mengukur dan menjelaskan tentang keterikatan kerja dengan indikator seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan diatas, untuk mendukung dan memperkuat penelitian ini, disajikan penelitian sebelumnya yang terkait variabel- variabel yang hendak diteliti. Adapun penelitian tersebut antara lain:

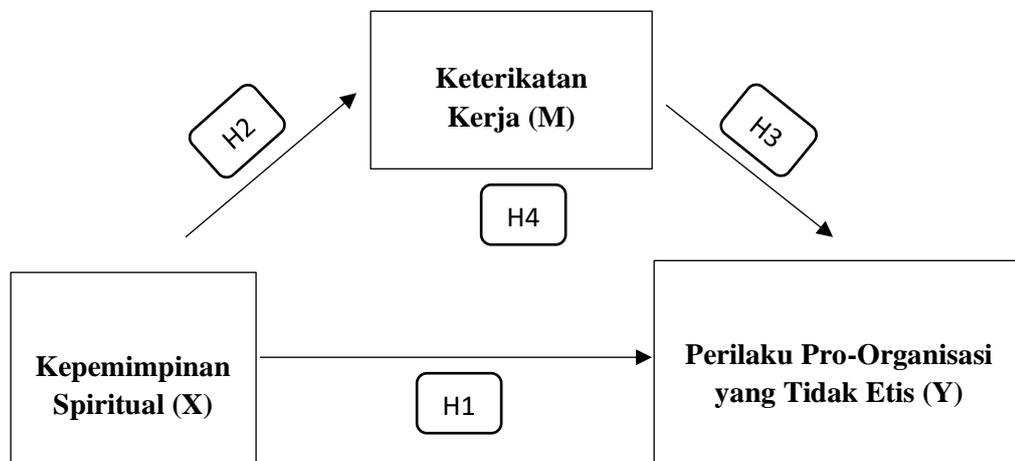
**Table 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama / Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Gigol, 2020	<i>Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis.
2.	Hunsaker & Jeong, 2020	<i>Engaging Employees through Spiritual Leadership</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan spiritual berdampak positif terhadap keterikatan kerja anggota.

No.	Nama / Tahun	Judul	Hasil Penelitian
3.	Payne, 2023	<i>Doing Bad Things for God Reason: An Examination of Unethical Pro-organizational Behavior Among Professional Workers</i>	Hasil penelitian menunjukkan keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis, karena dilakukan perilaku pelepasan moral oleh karyawan.
4.	Matherne & Litchfield, 2012	<i>Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity</i>	Hasil penelitian menunjukkan keterikatan kerja dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis memiliki hubungan positif
5.	Chen et al., 2022	<i>The Impact of Spiritual Leadership on Employee's Work Engagement—A Study Based on the Mediating Effect of Goal Self-Concordance and Self-Efficacy</i>	Hasil penelitian penunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.
6.	Lian et al., 2022	<i>Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dengan perilaku tidak etis cenderung mendorong anggota untuk melakukan perilaku yang tidak etis dengan tujuan memberikan kepentingan bagi organisasi.
7.	Bryant & Merritt, 2021	<i>Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang baik antara supervisor dengan karyawan berdampak pada tingginya keterikatan anggota terhadap organisasi sehingga keinginan untuk melakukan UPB meningkat.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Model penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut, perilaku pro-organisasional yang tidak etis sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat pengaruh kepemimpinan spiritual dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Dimana variabel kepemimpinan spiritual sebagai variabel independen (bebas) sedangkan perilaku pro-organisasi yang tidak etis sebagai variabel dependen (terikat). Dari kerangka teoritis diatas akan dilihat pengaruh kepemimpinan spiriual terhadap perilaku pro-organisasi yang tidak etis dengan keterikatan kerja sebagai mediator.



Keterangan :

Variabel Independen : Kepemimpinan Spiritual

Variabel Dependen : Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis

Mediator : Keterikatan Kerja

**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis**

Peneliti tidak menemukan adanya penelitian terdahulu yang meneliti hubungan kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis. terdapat jenis gaya kepemimpinan lain yakni kepemimpinan autentik yang diteliti oleh Gigol (2020) dalam penelitiannya hasil menunjukkan kurangnya pengaruh antara kepemimpinan autentik terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Hal ini terjadi karena diterapkan nilai-nilai dalam kepemimpinan autentik seperti sadar akan nilai moral, pengetahuan, kekuatan pribadi dan anggota, harapan, percaya diri, optimis, ulet, dan moral yang tinggi. Nilai yang diterapkan oleh kepemimpinan autentik serupa dengan nilai kepemimpinan spiritual yang berlandaskan etika.

Kepemimpinan spiritual dalam kepemimpinannya menerapkan nilai seperti menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan kerendahan hati (Reave, 2005). Keseluruhan nilai yang diterapkan oleh kepemimpinan spiritual mengandung nilai etik didalamnya sehingga dapat meminimalisir terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Terdapat penelitian lain yang memperkuat pendapat ini Lian et al. (2022) menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis karena melihat pemimpinnya melakukan hal yang serupa. Dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan menerapkan nilai etis maka karyawan cenderung melakukan hal yang etis pula.

Schuh et al. (2021) menemukan hasil yang bertentangan dengan pendapat ahli diatas, hasil menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan pelepasan moral yang tinggi dan melakukan perilaku pro-organisasional yang tidak etis ketika pemimpin memberikan kepercayaan yang besar kepada karyawan. Hal tersebut terjadi karena karyawan merasakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Cropanzano & Mitchell (2005) menyatakan salah satu faktor terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak di organisasi karena adanya hubungan sosial yang positif. Terbentuknya iklim kerja yang baik tentu dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja hingga kenyamanan akan dirasakan oleh karyawan. Secara naluriah karyawan akan merasa bersatu (rasa memiliki) dengan organisasi sehingga terbentuklah perilaku yang bertanggung jawab, loyalitas tinggi, dan keterikatan karyawan pada perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dinilai berpotensi menjadi penyebab terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis di organisasi. Karena loyalitas yang tinggi menyebabkan karyawan ingin memberikan kontribusi terbaiknya walaupun dengan cara yang tidak dibenarkan.

Kepemimpinan spiritual secara keseluruhan berlandaskan nilai etika dalam memimpin bawahannya. Sehingga kepemimpinan spiritual secara langsung berkemungkinan tidak berhubungan positif dengan terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis di suatu perusahaan. Karena pemimpin yang bertindak sesuai dengan etika akan menyebabkan karyawan bertindak sesuai etika. Namun jika sebaliknya pemimpin melakukan tindakan yang melanggar etika maka karyawan akan melakukan hal yang serupa, sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh negatif terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis.

### **2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Keterikatan Kerja**

Fry mendefinisikan kepemimpinan spiritual (*Spiritual leadership*) sebagai penggabungan visi, harapan atau keyakinan, teori spiritualitas, dan kelangsungan hidup spiritual di organisasi (Fry, 2003). Reave menyatakan cara kepemimpinan spiritual dalam memimpin anggotanya dengan membangun keyakinan yang kuat diantara anggota tim bahwa makna pekerjaan harus diprioritaskan, dihargai, dan didukung, menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan kerendahan hati (Reave, 2005). Nilai-nilai yang dimiliki oleh kepemimpinan

spiritual dapat membentuk hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Sehingga menjadi faktor terbentuknya keterikatan kerja dalam perusahaan.

Keterikatan kerja merupakan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka baik secara fisik, emosional maupun kognitif (Kahn, 1990). Dapat terlihat bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan cenderung mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk kepentingan perusahaan. Pendapat lain menyatakan keterikatan kerja merupakan semangat (dedikasi dalam bekerja dan keterlibatan yang tinggi), kekuatan (berkaitan dengan mental dan energi dalam bekerja), dan penyerapan dalam tugas kerja (konsentrasi) (Schaufeli, 2002). Hal ini berdampak pada pikiran dan suasana hati yang positif pada diri karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan keterikatan kerja (Chen et al., 2022). Penelitian lain menyatakan keterikatan kerja karyawan secara signifikan ditingkatkan melalui kepemimpinan spiritual (Hunsaker & Jeong, 2020). Kepemimpinan spiritual memiliki kemampuan dalam menggunakan nilai-nilai intrinsik dalam memimpin anggotanya sehingga terbentuk lingkungan yang positif di lingkungan kerja yang membuat karyawan merasakan keterikatan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, keterikatan kerja yang terbentuk dalam diri karyawan akan secara naluriah mengarahkan karyawan untuk melakukan sesuatu tanpa pamrih dan mengikuti arahan perasaannya.

Dalam hubungan sosial jika seseorang menerima kebaikan seperti bantuan, atau sesuatu yang memuaskan apa yang mereka inginkan tentu itu akan membentuk suatu ikatan timbal balik sehingga seseorang akan berpikir untuk melakukan tindakan yang sama untuk membalas hal yang sudah didapatkannya, seperti itulah singkatnya penggambaran mengenai hubungan kepemimpinan spiritual dengan keterikatan kerja, sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja anggota.

### **2.6.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis**

Schaufeli et al. (2002) melihat keterikatan kerja sebagai komponen positif, sehingga banyak organisasi ingin menanamkannya dalam organisasi, dengan adanya keterikatan kerja maka anggota akan dengan suka rela memberikan kontribusinya bagi kepentingan organisasi. Dibalik efek positif ini keterikatan kerja yang lebih luas akan berdampak kepada hal yang negatif.

Penelitian lain menemukan adanya pengaruh yang positif antara keterikatan kerja dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Disebutkan pula hal ini terjadi karena adanya konsep pertukaran sosial padasarnya keterikatan kerja dibangun dengan terjalinnya hubungan yang baik antara organisasi dan anggota sehingga anggota mendapat kepuasan dalam bekerja, pola interaksi yang baik dari organisasi akan menjadikan anggota memiliki rasa timbal balik dengan cara berkontribusi untuk kepentingan organisasi (Matherne & Litchfield, 2012). Namun dalam praktiknya anggota terkadang berkontribusi untuk organisasi dengan cara yang tidak sesuai dengan nilai yang ada dan melanggar batasan etika (Umphress & Bingham, 2011).

Efek positif yang dihasilkan dari keterikatan kerja tampaknya hanya bertahan dibatas titik tertentu, jika keterikatan kerja melebihi batas yang seharusnya maka akan berpengaruh negatif baik bagi individu yang bersangkutan maupun organisasi, seperti anggota yang melakukan pekerjaannya melebihi dari biasanya, hal ini jika berlangsung dalam jangka panjang dan karyawan tidak mendapatkan perawatan yang benar dapat menyebabkan terjadinya stres kerja dan berakibat pada penurunan kinerja, sedangkan efek bagi organisasi menyebabkan karyawan melakukan segala upaya untuk memberikan keuntungan bagi organisasi termasuk jika harus melakukan perilaku yang tidak etis.

Pertukaran sosial yang terjadi karena tingginya keterikatan kerja berakibat pada pergeseran prinsip individu dengan pemikiran bahwa mereka harus membalas kebaikan organisasi dengan cara apapun. Hal ini menyebabkan terjadinya pelepasan

moral dan etika pada diri anggota, anggota tidak merasa bersalah ketika melakukan sesuatu yang bertentangan dengan nilai etika dengan pemikiran demi kepentingan organisasi. Tingginya loyalitas dan keterikatan kerja yang dibentuk dalam lingkup organisasi, terbentuklah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis di organisasi.

#### **2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis dimediasi oleh Keterikatan Kerja**

Gigol (2020) menemukan bahwa keterikatan kerja yang tinggi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan perilaku pro-organisasional yang tidak etis, keterikatan kerja yang tinggi terbentuk dari nilai-nilai kepemimpinan autentik yang diterapkan dalam organisasi yang berdampak pada terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis. Selain kepemimpinan autentik terdapat kepemimpinan spiritual yang dinilai signifikan meningkatkan keterikatan kerja anggota (Hunsaker & Jeong, 2020).

Nilai kepemimpinan spiritual seperti yang disampaikan oleh Reave (2005) berkaitan dengan membangun keyakinan yang kuat, memaknai pekerjaan sebagai suatu prioritas, menghargai, dan mendukung, menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan kerendahan hati tentu dapat membentuk pola interaksi yang positif antara organisasi dan anggota sehingga memungkinkan terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis karena adanya pertukaran tertentu (Matherne & Litchfield, 2012).

Nilai kepemimpinan spiritual dikatakan dapat membentuk lingkungan positif dalam organisasi serta meningkatkan keterikatan kerja anggota, anggota yang merasa dirinya diperhatikan, diayomi, dipedulikan tentu akan mempengaruhinya dalam mengambil sikap dan tindakan. Manusia secara naluriah akan berfikir untuk membalas kebaikan yang telah diterima, hal yang serupa juga terjadi terhadap

anggota organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja dan kontribusinya sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi.

Timbal balik positif ini yang akhirnya dinilai oleh ahli sebagai salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya perilaku pro-organisasional yang tidak etis dalam organisasi, anggota dengan keterikatan kerja tinggi cenderung melakukan berbagai macam cara agar dapat memberikan keuntungan bagi organisasi yang didukungnya. Sehingga dapat terlihat bahwa keterikatan kerja yang tinggi memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis

H<sub>4</sub>: Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menganalisis peristiwa yang terjadi secara empiris dan sistematis. Untuk melihat keterkaitan hubungan antar variabel dilakukan dengan pengolahan data numerik, matematika dan statistik, hasil penelitian juga disajikan dalam bentuk angka (Basias & Pollalis, 2018). Penggunaan metode penelitian kuantitatif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

### **3.2 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah karyawan KFC (*Kentucky Fried Chicken*) Bandar Lampung, KFC mengusung visi dan nilai-nilai yang sesuai dengan nilai yang diterapkan dalam kepemimpinan spiritual seperti visi yang menyebabkan karyawan memiliki makna dalam melakukan pekerjaannya, kepedulian, saling menghargai dan menghormati sehingga peneliti ingin melihat praktik kepemimpinan spiritual yang diberlakukan juga pengaruhnya terhadap perilaku pro-organisasional yang tidak etis yang dimediasi dengan keterikatan kerja dalam perusahaan.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan seluruh objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan penelitian yang dilakukan kemudian akan dijadikan sebagai sumber data (Hardani et al., 2017). Pada penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan KFC Bandar Lampung di 12 cabang KFC, yakni KFC Chandra Antasari, KFC Chandra Karang, KFC Glael, KFC Kedaton, KFC Kartini Mall, KFC Teluk Betung,

KFC Lampung Square, KFC Cik Ditiro, KFC Sultan Agung, KFC Yos Sudarso, KFC Pagar Alam dengan keseluruhan jumlah karyawan 112 karyawan.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, sampel sebagai sumber data penelitian harus dapat menggambarkan keseluruhan populasi yang ada. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan kriteria khusus sesuai dengan tujuan penelitian yang kemudian menjadi sampel penelitian (Hardani et al., 2017). Pengambilan sampel dilakukan sesuai dengan kriteria yang ditentukan yakni karyawan tetap dengan minimal 1 tahun telah bekerja di perusahaan KFC. Hal tersebut dijadikan sebagai kriteria dalam pengambilan sampel karena dalam waktu 1 tahun bekerja karyawan telah melewati masa magang (pembelajaran dan adaptasi) dan dinilai telah mengerti dan memahami budaya perusahaan, juga telah merasakan positif atau negatif lingkungan tempat mereka bekerja.

## **3.4 Metode Pengumpulan Data**

### **3.4.1 Data Primer**

Data primer merupakan data yang bersumber langsung dari objek yang hendak diteliti. Data didapat dari hasil, observasi, wawancara, survei, penyebaran kuesioner, eksperimen, dll. Pada penelitian ini data primer diambil dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan KFC yang sesuai dengan kriteria objek penelitian.

### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder data yang diperoleh dan dikumpulkan dari studi kepustakaan seperti, jurnal, buku yang sebelumnya telah dilakukan penelitian oleh para ahli yang mana hasil penemuannya dapat dikembangkan lebih lanjut dan dapat digunakan untuk mengungkap masalah yang akan dibahas dalam penelitian.

### 3.5 Variabel Penelitian

#### a. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas biasa dilambangkan dengan huruf (X), variabel ini merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau memberikan dampak terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual (X).

#### b. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel terikat dengan huruf (Y) sebagai lambang, variabel dependen merupakan variabel yang menerima pengaruh atau terdampak oleh variabel independen. Perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Y) yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini.

#### c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjadi perantara terjadinya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja (M).

### 3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk menjabarkan variabel-variabel penelitian, dimensi, dan indikator apa yang digunakan pada variabel yang akan diteliti, maka definisi operasional dan pengukuran variabel pada penelitian ini adalah:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan Spiritual (X)	Kepemimpinan spiritual merupakan penggabungan visi, harapan atau keyakinan, teori spiritualitas, dan kelangsungan hidup	1. Menanamkan visi dalam organisasi, sebagai motivasi dan tujuan hidup yang diberikan kepada anggota serta mengacu pada masa depan organisasi.	Likert Skala 1-5

Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala
	<p>spiritual di organisasi. Tujuan kepemimpinan spiritual adalah menciptakan visi dan nilai yang selaras di tingkat strategi, tim yang diberdayakan, dan individu (Fry, 2003).</p>	<p>2. Harapan atau iman (keyakinan), mengacu pada keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai visi.</p> <p>3. Cinta altruistik, pemimpin menanamkan rasa menghargai, kepedulian, rasa saling menghormati, serta menghasilkan rasa dipahami dan dihargai oleh anggota organisasi (Fry et al., 2005).</p> <p>Total pertanyaan 17 item</p>	
<p>Perilaku Pro-Organisasional yang Tidak Etis (Y)</p>	<p>Perilaku pro-organisasional yang tidak etis didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang melanggar hukum, prinsip masyarakat, adat istiadat, atau standar perilaku yang pantas, tindakan tersebut dimaksudkan untuk mendorong berfungsinya</p>	<p>1. Hubungan sosial yang positif antara organisasi dan anggota.</p> <p>2. Loyalitas anggota terhadap organisasi (Umphress et al., 2010).</p> <p>Total pertanyaan 7 item</p>	<p>Likert Skala 1-5</p>

Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala
	organisasi secara efektif (Umphress & Bingham, 2011).		
Keterikatan Kerja (M) Mediasi	Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka baik secara fisik, emosional maupun kognitif (Kahn, 1990).	1. Semangat, keterlibatan yang tinggi dalam bekerja. 2. Dedikasi, mental dan energi dalam bekerja. 3. Penyerapan, konsentrasi dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2010). Total pertanyaan 17 item	Likert Skala 1-5

### 3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk memperoleh informasi tentang variasi karakteristik variabel secara objektif dengan alat ukur penelitian (Hardani et al., 2017).

- Kepemimpinan spiritual diukur dengan 17 butir pertanyaan (Fry et al., 2005).
- Perilaku pro-organisasional yang tidak etis diukur dengan 7 butir pertanyaan (Umphress et al., 2010).
- Keterikatan kerja diukur dengan 17 butir pertanyaan (Schaufeli & Bakker, 2010).

Total item pertanyaan pada penelitian : 41 butir pertanyaan

Butir-butir pertanyaan yang telah dijawab oleh responden akan diberi bobot nilai berdasarkan skala likert 1 sampai 5, 1(sangat tidak setuju), 2(tidak setuju), 3(netral), 4(setuju), 5(sangat setuju).

### 3.8 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian digunakan untuk melihat layak atau tidaknya butir-butir soal yang digunakan pada penelitian sehingga jelas validitas dan reliabilitasnya.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat hubungan dari kejadian atau peristiwa, dengan melakukan pengukuran terhadap butir-butir kuesioner dari setiap variabel yang digunakan guna menjamin keabsahan penelitian (Hardani et al., 2017). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor dengan menggunakan *software* SPSS. Hasil pengujian ini dapat dilihat dari, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir kuesioner dinyatakan valid, namun jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir kuesioner dinyatakan tidak valid.

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berhubungan dengan keakuratan dan kekonsistenan. Agar pengukuran dianggap reliabel, hasil yang ditunjukkan harus sama walaupun pengukuran dilakukan secara berulang dalam kondisi yang sama, hal ini dapat membuktikan bahwa proses pengukuran terlepas dari kesalahan (Hardani et al., 2017). Uji reliabilitas menggunakan teknik *chronbach alpha* dengan *software* SPSS, jika hasil *chronbach alpha*  $> 0,6$  maka hasil pengujian dinyatakan reliabel dan tidak sebaliknya.

### 3.9 Teknik Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, untuk melihat sebab dan akibat hubungan yang terjadi antara kedua variabel (Widhiarso, 2010). Sehingga tahap analisa dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Meregresi variabel kepemimpinan spiritual (X) dengan variabel perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Y).

- Meregresi variabel kepemimpinan spiritual (X) dengan variabel keterikatan kerja (M).
- Meregresi variabel keterikatan kerja (M) dengan variabel perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Y).
- Meregresi variabel kepemimpinan spiritual (X) dengan variabel perilaku pro-organisasional yang tidak etis (Y) dengan memasukkan variabel keterikatan kerja (M)

### 3.9.2 Uji T

Uji-t ( parsial ) dilakukan untuk menguji hipotesis yang sebelumnya telah diajukan yang berkaitan dengan signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti (Hardani et al., 2017). Hipotesis didukung jika signifikansi  $t \leq 0,05$  sedangkan jika  $t \geq 0,05$  maka hipotesis ditolak.

### 3.9.3 Uji Sobel

Uji sobel merupakan teknik pengujian hipotesis dengan adanya variabel mediasi yang menjadi perantara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dan sejauh mana pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan spiritual (X) terhadap variabel perilaku pro-organisasional yang tidak etis melalui variabel keterikatan kerja (M) (Abu-Bader & Jones, 2021). Rumus uji sobel pada penelitian ini sebagai berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan keterangan:

- sab : besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
- a : jalur variabel independen (X) dengan variable interverning (I)
- b : jalur variabel interverning (I) dengan variable dependen (Y)
- sa : standar eror koefisien a
- sb : standar eror koefisien b

**Gambar 3.1 Rumus Uji Sobel**

Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen perlu diuji signifikansi nya, maka perhitungan nilai t dari koefisien ab perlu dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

### **Gambar 3.2 Rumus Uji Signifikansi**

Jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, artinya variabel mediasi (M) tidak memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), sedangkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya variabel mediasi (M) berpengaruh dalam memediasi hubungan variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).