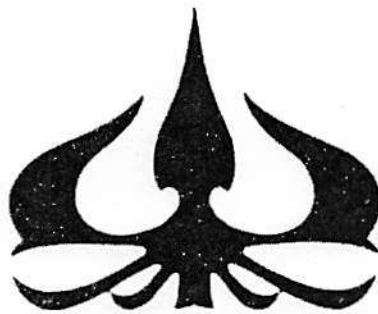


**PENGARUH BUDAYA KERJA ISLAMI, BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
IMPLIKASINYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN YANG
DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA BANK
SYARIAH DI JAKARTA**



Diajukan oleh :

Nama : Deasy Aseanty

NIM : 222071302

**Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi
Konsentrasi: Service Management**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI
JAKARTA**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI**

TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Deasy Aseanty
NIM : 222071302
Angkatan : I (satu)
Konsentrasi : *Service Management*
Judul Disertasi : Pengaruh Budaya Kerja Islami, Budaya Organisasi,
Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya
Terhadap Loyalitas Karyawan yang dimediasi oleh
Komitmen Organisasi pada Bank Syariah di Jakarta

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor yang dilaksanakan pada Maret 2014, maka dengan ini Disertasi telah disetujui oleh tim penguji.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Thoby Mutis Ketua Tim Penguji		
Prof. Dr. Wahyudi Wisaksono Sekretaris Tim Penguji		
Prof. Dr. Mutiara Sibarani Panggabean, ME Promotor		
Prof. Dr. Wan Usman, MA Co-Promotor		
Prof. Dr. Ir. Dadan Umar Daihani, DEA Penguji Senat		

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA Penguji Luar		
Dr. H. Bambang Soedaryono, Ak, MBA Dekan Fakultas Ekonomi		
Prof. Dr. Hj. Farida Jasfar, ME, Ph.D Anggota		
Prof. Dr. Itjang D Gunawan, Ak, MBA Anggota		
Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, Ak, MBA Anggota		

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Deasy Aseanty

NIM : 222071302

Angkatan : I

Konsentrasi : *Service Management*

Adalah peserta Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang jika dalam hasil karya ilmiah saya ini terdapat unsur-unsur Plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, Maret 2014



(Deasy Aseanty)

ABSTRACT

The research is to identify the reason for developing Islamic work culture, organizational culture, leadership, work satisfaction, organizational commitment, and finally make workers loyal to the enterprise. Those are critical issues. Managing the process developing work culture, organizational culture and loyalty to the enterprise need to be deeply understanding and research. Syariah banking in Jakarta faced some problems in human resource management from Islamic point of view.

The objectives of this research : (1) To analyze the effect of Islamic work culture, organizational culture, leadership on job satisfaction. (2). To analyze the effect of job satisfaction on loyalty, mediated by commitment of organization.

The population of this research is all the employees of sharia banking in Jakarta. Purposive sampling is being used for sampling technique. The total sample is 216. The questionnaire was being distributed to all 216 sample, to be processed.

The method was constructing a structural equation model and the data are used from Islamic banking in Jakarta.

The results of the research were: (1). There is no significant effect of Islamic work culture on job satisfaction, while there is a significant effect of organizational culture on job satisfaction. Similarly for leadership. (2). The effect of job satisfaction on loyalty mediated by commitment is significant, even though its effect is quasy mediation.

Key Words : *Islamic work culture, organizational culture, leadership, job satisfaction, organization commitment, loyalty in enterprise.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengembangan budaya kerja islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan akhirnya membuat para karyawan loyal pada perusahaan. Ini merupakan isu yang kritis. Mengendalikan proses pengembangan budaya kerja Islami, budaya organisasi dan loyalitas pada perusahaan memerlukan pengertian dan penelitian yang baik. Bank Syariah di Jakarta menghadapi beberapa masalah dalam manajemen sumber daya manusia dilihat dari sudut pandang Islam.

Tujuan penelitian ini ialah : (1) Menganalisis pengaruh budaya kerja islami, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. (2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas, dimediasi oleh komitmen organisasi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bank syariah di Jakarta. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling, sejumlah 216 sampel, yang kemudian diberikan kuesioner untuk diisi dan diolah.

Metode yang digunakan dengan cara mengkonstruksi persamaan struktural dengan data dari Bank Syariah yang ada di Jakarta.

Hasil penelitian menunjukkan : (1) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja islami terhadap kepuasan kerja di Bank Syariah, sementara itu terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Demikian juga halnya dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. (2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas yang dimediasi oleh komitmen organisasi adalah signifikan, meskipun pengaruh mediasinya bersifat parsial (*quasy mediation*)

Kata Kunci : Budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, loyalitas pada perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia Nya yang telah diberikan, sehingga Alhamdulillah saya mampu menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi *Service Management* Universitas Trisakti, Jakarta dengan judul penelitian : **“Pengaruh Budaya Kerja Islami, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Loyalitas Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Bank Syariah di Jakarta”**.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan semua pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis berkenan menghaturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang tinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Thoby Mutis, Rektor Universitas Trisakti
2. Bapak Prof. Dr. Wahyudi Wisaksono selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti.
3. Ibu Prof. Dr. Hj.Farida Jasfar, ME, Ph.D selaku Ketua Konsentrasi *Service Management* Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, yang selalu memberikan motivasi semangat bagi penulis agar dapat menyelesaikan semua rangkaian ujian pada program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti.
4. Ibu Prof. Dr. Mutiara Sibarani Panggabean, ME, selaku Promotor yang telah memberikan dukungan moril dan meluangkan waktu untuk melaksanakan proses bimbingan sehingga banyak arahan pada penulis dalam menyelesaikan penulisan disertasi serta melewati bersama semua rangkaian ujian.
5. Prof. Dr. Wan Usman, selaku Co-Promotor yang telah berkenan meluangkan banyak waktu dan perhatian untuk memberikan masukan serta pengarahan yang berharga untuk perbaikan dan pemahaman penulisan disertasi kepada penulis tanpa kenal lelah dan penuh dengan kesabaran serta melewati bersama semua rangkaian ujian.
6. Bapak Dr. H. Bambang Soedaryono, AK, MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, yang telah memberikan kesempatan kepada

penulis untuk dapat melanjutkan studi pada Program Doktor *Service Management*, Universitas Trisakti.

7. Prof Dr. Itjang D Gunawan, Ak ; Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, Ak, MBA; MSc ; Prof. Dr. Hamdy hady, DEA, dan Prof. Dr. Ir. Dadan Umar Daihani, DEA, para penguji disertasi *Service Management* yang telah memberikan masukan dan kritik yang membangun untuk perbaikan disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pengajar S3 *Service Management* yang telah memberikan ilmu selama penulis menempuh pendidikan S3.
9. Pihak Manajemen dan Staf akademik konsentrasi *Service Management* yang telah membantu urusan akademik dan administrasi selama penulis menjadi mahasiswa program Doktor Ilmu Ekonomi dan melewati tahapan pelaksanaan ujian disertasi.
10. Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih dan rasa hormat yang tak terhingga kepada orang tua penulis tercinta, yang telah memberikan doa, semangat dan perhatian yang tidak terhingga dalam penyelesaian Disertasi ini. Ucapan terima kasih untuk suami dan anak-anak yang tercinta yang telah menjadi semangat bagi Penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan penulisan disertasi.
11. Para sahabat-sahabat penulis, rekan-rekan satu angkatan dan pihak pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah dengan sabar mendukung penulis dalam doa dan perhatian sehingga disertasi ini dapat diselesaikannya dengan baik dan lancar.

Kiranya Allah SWT yang akan membalas budi baik semua dengan balasan yang berlipat ganda.

Penulis menyadari Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan dan Penyajian. Oleh karenanya, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak agar disertasi ini menjadi semakin baik..

Jakarta, 2014

Deasy Aseanty

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Penelitian.....	1
Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian	20
Tujuan dan Manfaat Penelitian	20
Signifikansi Penelitian.....	22
Keterbatasan Penelitian	23
Sistematika Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
Teori yang Berhubungan dengan Perumusan Masalah.....	25
Budaya Kerja Islami.....	25
Budaya Organisasi	31
Kepemimpinan.....	47
Kepuasan Kerja.....	61
Komitmen Organisasi	75
Loyalitas Karyawan	78

Rerangka Konseptual	108
Hipotesis Penelitian.....	109
BAB III METODOLOGI.....	113
Desain Penelitian.....	113
Populasi, Sampel dan Metode Pengumpulan Data	114
Pengembangan Instrumen Penelitian	115
Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	116
Pengukuran Variabel	118
Analisis Data.....	122
BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....	133
Statistik Deskriptif	133
Hasil pengujian Hipotesis.....	149
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS DAN REKOMENDASI	
UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA.....	181
Simpulan.....	181
Implikasi Teoritis dan Implikasi manajerial	183
Rekomendasi Untuk penelitian Selanjutnya.....	187
DAFTAR PUSTAKA	
GLOSARY	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
1	Variabel Penelitian dan Pengukuran	119
2	Jumlah Responden Berdasarkan Gender.....	133
3	Lama Bekerja Responden Di Bank Syariah.....	134
4	Reliability Statistics.....	135
5	Reliability Statistics.....	135
6	Reliability Statistics.....	136
7	Reliability Statistics.....	137
8	Reliability Statistics.....	138
9	Reliability Statistics.....	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Halaman
1	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	32
2	Tabel Manajerial	52
3	<i>Proposed Model</i>	110
4	Model Lengkap (SEM).....	125
5	Konstruk Budaya Kerja Islami (Eksogen).....	128
6	Konstruk Budaya Organisasi (Eksogen)	128
7	Konstruk Kepemimpinan (Eksogen)	129
8	Konstruk Kepuasan Kerja (Y) (Endogen)	129
9	Konstruk Loyalitas Kerja (W) (Endogen)	130
10	Konstruk Komitmen Organisasi (Z) Mediasi.....	130
11	CFA X1 (Estimates and t Values)	139
12	CFA X2 (Estimates and t Values)	140
13	CFA X3 (Estimates and t Values)	141
14	CFA Y (Estimates and t Values)	142
15	CFA Z (Estimates and t Values)	143
16	CFA W (Estimates and t Values)	144
17	Hasil Pengujian Full Model.....	145
18	t-Statistic.....	148
19	Model Lengkap.....	149

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Halaman
1	Kuesioner	259
2	Hasil Pengolahan Data Uji Validitas Dan Reliabilitas	283
3	Hasil Pengolahan Data Profil Responden.....	318
4	Hasil Pengolahan Data Deskriptif Statistik.....	326
5	Hasil Pengolahan Data Hasil Uji – Full Model	340
6	Data – data Akreditasi Perguruan Tinggi di Indonesia.....	365

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi selalu berusaha untuk mencapai keberhasilan, dan dalam mencapai keberhasilan selalu dihadapkan pada organisasi lain yang merupakan pesaing, sehingga organisasi harus menyiapkan semua sumber daya yang relevan dan dapat diandalkan baik dari segi jumlah maupun dari segi kualitas, serta mengelolanya dengan baik, agar organisasi dapat memenangkan persaingan sekaligus dapat mencapai tujuannya. Salah satu sumber daya yang dimaksud, yang memegang peranan penting dalam melaksanakan proses manajemen dalam suatu organisasi ialah adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset bagi organisasi untuk membantu organisasi melaksanakan segala macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain sumber daya manusia, beberapa faktor produksi lainnya juga memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi (seperti: sumber daya alam, modal, teknologi, dan lainnya). Persaingan yang ketat dalam bisnis telah memaksa organisasi untuk mengembangkan budaya kerja. Dengan adanya hal ini diharapkan organisasi dapat menang dalam persaingan (Ulrich, 1998).

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatannya mencapai tujuan individu dan organisasi (Alfiah, 2005). Lebih lanjut, para manajer menyadari bahwa pengetahuan tentang bagaimana menciptakan budaya kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja,

komitmen organisasi sampai pada loyalitas kerja merupakan hal yang kritis untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis modern (Silverthorne, 2004)

Banyak keputusan-keputusan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan ketidakpastian, karena pada dasarnya perusahaan juga menghadapi ketidakpastian lingkungannya. Selain itu, masing-masing sumber daya manusia dalam organisasi juga memiliki banyak perbedaan. Perbedaan tersebut menandai keanekaragaman dalam organisasi. Untuk menjadikan keanekaragaman sumber daya manusia menjadi sesuatu yang bisa selalu bersinergi dalam bekerja, sehingga dapat menghadapi ketidakpastian lingkungannya, maka diperlukan adanya etika kerja dalam organisasi. Etika kerja dapat dianggap sebagai prinsip dasar di mana pekerja dan perusahaan berinteraksi (Noe et al., 2000). Etika kerja merupakan bagian dari budaya kerja (Ali, 2008).

Hasil-hasil penelitian di perusahaan-perusahaan bisnis di Amerika menunjukkan bahwa masyarakat dan manajer tidak mempunyai persamaan persepsi terhadap etika kerja. Sebagai contoh hasil penelitian Mc Mahan (1992) dalam *The Wall Street Journal*, menyatakan bahwa empat dari sepuluh eksekutif ternyata tidak merasakan pentingnya etika dalam bekerja. Sekitar setengah dari pembaca *Harvard Business Review* (1996) percaya bahwa manajer-manajer tidak hidup dalam standar etika. Sebagai hasil dari persepsi yang tidak menyenangkan ini terhadap bisnis di Amerika, maka perusahaan di Amerika menjadi sadar akan pentingnya melayani konsumen dengan etika yang mereka harapkan. Sedangkan hasil-hasil penelitian di Timur Tengah justru memandang etika kerja merupakan sesuatu yang penting untuk sebuah organisasi karena dapat berpengaruh pada beberapa hal. Etika kerja atau budaya kerja yang dimaksud tentunya budaya kerja Islam, yang berdasarkan Al Qur'an dan Hadits (Ali, etc, 2008). Menurutny, etika bekerja dalam Islam adalah seorang pekerja atau

pengusaha muslim dalam melakukan berbagai aktivitas usaha harus selalu bersandar dan berpegang teguh pada prinsip berikut ini:

1. **Seorang muslim harus bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah *Subhanahu wa Ta'ala*.**

Karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah *Subhanahu wa Ta'ala* agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti meminta-minta atau menjadi beban orang lain. Bekerja juga bisa menjadi sarana untuk berbuat baik kepada orang lain dengan cara ikut andil membangun ummat di masa sekarang dan masa yang akan datang, serta melepaskan ummat dari belenggu ketergantungan kepada ummat lain.

2. **Seorang muslim dalam usaha harus berhias diri dengan akhlak mulia, Yang dimaksud yaitu seperti: sikap jujur, amanah, menepati janji, menunaikan hutang dan membayar hutang dengan baik, memberi kelonggaran orang yang sedang mengalami kesulitan membayar hutang, menghindari sikap menangguhkan pembayaran hutang, tamak, menipu, kolusi, melakukan *pungli* (pungutan liar), menyuap dan memanipulasi atau yang sejenisnya.**

3. **Seorang muslim harus bekerja dalam hal-hal yang baik dan usaha yang halal.**

Sehingga dalam pandangan seorang pekerja dan pengusaha muslim, tidak akan sama antara proyek dunia dengan proyek akherat. Baginya tidak akan sama antara yang baik dan yang buruk atau antara yang halal dan haram, meskipun hal yang buruk itu menarik hati dan menggairkan karena besarnya keuntungan materi yang didapat. Ia akan selalu menghalalkan yang halal dan mengharamkan yang haram, bahkan hanya berusaha mencari rizki sebatas yang dibolehkan oleh Allah *Subhanahu wa Ta'ala* dan Rasulullah.

4. **Seorang muslim dalam bekerja harus menunaikan hak-hak yang harus ditunaikan.**

Maksudnya yang terkait dengan hak-hak Allah *Subhanahu wa Ta'ala* (seperti zakat) atau yang terkait dengan hak-hak manusia (seperti memenuhi pembayaran hutang atau memelihara perjanjian usaha dan sejenisnya). Karena menunda pembayaran hutang bagi orang yang mampu merupakan suatu bentuk kedzaliman. Menyia-nyiakan amanah dan melanggar perjanjian bukanlah akhlak seorang muslim, hal itu merupakan kebiasaan orang-orang munafik.

5. **Seorang muslim harus menghindari transaksi riba atau berbagai bentuk usaha haram lainnya yang menggiring ke arahnya.**

Karena dosa riba sangat berat dan harta riba tidak berkah, bahkan hanya akan mendatangkan kutukan dari Allah *Subhanahu wa Ta'ala* dan Rasul-Nya, baik di dunia maupun akherat.

6. **Seorang pekerja muslim tidak memakan harta orang lain dengan cara haram dan bathil,**

karena kehormatan harta seseorang seperti kehormatan darahnya. Harta seorang muslim haram untuk diambil kecuali dengan kerelaan hatinya dan adanya sebab syar'i untuk mengambilnya, seperti upah kerja, laba usaha, jual beli, hibbah, warisan, hadiah dan yang semisalnya.

7. **Seorang pengusaha atau pekerja muslim harus menghindari segala bentuk sikap maupun tindakan yang bisa merugikan orang lain.**

Ia juga harus bisa menjadi mitra yang handal sekaligus kompetitor yang bermoral, yang selalu mengedepankan kaidah "*Segala bahaya dan yang membahayakan adalah haram hukumnya*".

8. **Seorang pengusaha dan pekerja muslim harus berpegang teguh pada aturan syari'at dan bimbingan Islam**

Hal ini dimaksudkan agar terhindar dari pelanggaran dan penyimpangan yang mendatangkan saksi hukum dan cacat moral.

9. **Seorang muslim dalam bekerja dan berusaha harus bersikap loyal kepada kaum mukminin dan menjadikan ukhuwah di atas kepentingan bisnis,**

Maksudnya adalah, agar bisnis tidak menjadi sarana untuk menciptakan ketegangan dan permusuhan sesama kaum muslimin. Dan ketika berbisnis jangan berbicara sosial, sementara ketika bersosial jangan berbicara bisnis, karena berakibat munculnya sikap tidak ikhlas dalam beramal dan berinfak.

Menurut Ahmad Janan Asifudin (2004), etos kerja dalam perspektif islam diartikan sebagai pancaran dari kaidah yang bersumber dari pada sistem keimanan islam yakni, sebagai sikap hidup yang mendasar berkenaan dengan kerja, sehingga dapat dibangun paradigma etos kerja yang islami. Sedangkan karakteristik-karakteristik etos kerja islami digali dan dirumuskan berdasarkan konsep: (1) kerja merupakan penjabaran akidah (2) kerja dilandasi ilmu (3) kerja dengan meneladani sifat-sifat Ilahi serta mengikuti petunjuk-petunjuk Nya. Terkait dengan *akidah* dan ajaran Islam sebagai sumber motivasi kerja islami, secara konseptual bahwasanya Islam berdasarkan ajaran wahyu bekerja sama dengan akal adalah agama amal atau agama kerja. Bahwasanya untuk mendekatkan diri serta memperoleh *ridha* Allah, seorang hamba harus melakukan amal saleh yang dikerjakan dengan ikhlas hanya karena Dia, yakni dengan memurnikan tauhid, sesuai (QS al-kahfi 18:110) yang artinya "*barang siapa mengharapkan akan menemui tuhan nya hendaklah dia*

beramal dengan amal saleh dan janganlah ia mempersekutukan dalam menyembah Tuhannya dengan sesuatu apapun."

Rasulullah SAW bersabda: *"bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu hidup selamanya, dan beribadahlah untuk akhiratmu seakan-akan kamu mati besok."* Dalam ungkapan lain dikatakan juga, *"Tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah, Memikul kayu lebih mulia dari pada mengemis, Mukmin yang kuat lebih baik dari pada mukmin yang lemah. Allah menyukai mukmin yang kuat bekerja."* Nyatanya kita kebanyakan bersikap dan bertingkah laku justru berlawanan dengan ungkapan-ungkapan tadi.

Sementara itu, dalam situasi globalisasi saat ini, kita dituntut untuk menunjukkan etos kerja yang tidak hanya rajin, gigih, setia, akan tetapi senantiasa menyeimbangkan dengan nilai-nilai Islami yang tentunya tidak boleh melampaui rel-rel yang telah ditetapkan al-Qur'an dan as-Sunnah.

Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etika ini dikenal pula kata etika yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk moral sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin. Dalam al-Qur'an dikenal kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna. (An-Naml : 88). Etos kerja seorang muslim adalah kesungguhan dan semangat untuk menapaki jalan lurus, tepat dalam hal mengambil keputusan dan amanah, terutama para Pemimpin.

Kerja, menurut Aqso (2012), adalah semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik dalam hal materi maupun non-materi, intelektual atau fisik maupun hal-hal yang berkaitan dengan masalah keduniawian atau keakhiratan. Kamus besar bahasa Indonesia, Purwadarminta (1952) mengemukakan bahwa kerja adalah perbuatan melakukan sesuatu. Pekerjaan adalah sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.

Bekerja bagi seorang muslim menurut Toto Tasmara (2002) adalah suatu upaya sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh asset dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa dengan bekerja manusia memanusiakan dirinya. Bekerja yang didasarkan pada prinsip iman, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim, melainkan sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah yang didera kerinduan yang menderu-deru untuk menjadikan dirinya sebagai sosok yang bisa dipercaya / amanah.

Terkait antara etika kerja dengan budaya kerja, menurut Pelly (1992:12) etika kerja merupakan dasar dari nilai budaya kerja, yang mana dari nilai budaya kerja itulah tercermin etika kerja dari masing-masing pribadi. Yang dimaksud dengan budaya kerja menurut Supriyadi dan Triguno (2006) merupakan suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok, yang tercermin dalam sikap, perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan. Namun dalam penelitian ini difokuskan pada budaya kerja Islami mengingat penelitian ini dilakukan di beberapa bank syariah. Menurut Abdul Hamid al-Ghazzali (2009) bahwa budaya kerja Islami merupakan nilai-nilai yang tercermin dalam perkataan dan perilaku yang didasarkan

pada Al Qur'an dan Hadits, yaitu seperti: bijaksana, adil, memiliki keteguhan hati, dan mulia dalam menjaga amanah.

Penelitian tentang budaya kerja yang lebih spesifik menjadi sasaran penelitian di masa sekarang dan di masa depan, termasuk juga penelitian tentang budaya organisasi. Budaya kerja dapat mengendalikan cara pekerja berperilaku di antara mereka sendiri serta dengan orang-orang di luar organisasi. Dengan adanya budaya kerja yang sehat, akan dapat memicu motivasi kerja. Oleh karenanya, setiap organisasi perlu menetapkan pedoman atau standar kebijakan bagi para pekerja untuk bekerja sesuai dengan harapan mereka. Pedoman atau standar kebijakan ini tercakup sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kebijakan standar tertentu yang dapat memandu para pekerja untuk memiliki arah dan kepastian di tempat kerja (Afiff, 2013).

Dalam organisasi bisnis yang ada sekarang, budaya kerja Islami dan budaya organisasi menjadi perhatian yang kuat dan merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan yang mengizinkan mereka untuk memperbaiki fungsi internal dan eksternal perusahaan (Caetano, 1999). Pembentukan budaya organisasi, yang dimulai dari etika kerja yang merupakan dasar dari budaya kerja menimbulkan isu-isu kunci yang memerlukan pemahaman dan pengawasan yang perlu diteliti untuk memastikan dampaknya bagi budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Menurut Wood, et al (2001:391) budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Selain dari budaya kerja Islami dan budaya organisasi, peranan kepemimpinan penting pula untuk diperhatikan, bahkan faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan anak buah untuk mencapai misi perusahaan (Wan Usman, 2006). Budaya organisasi terkait dengan kepemimpinan (Lako, 2004). Kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan kepuasan kerja, serta adanya komitmen organisasi yang kuat menghasilkan loyalitas (Lok & Crawford, 1999)

Setelah memperhatikan budaya kerja Islami, budaya organisasi, dan kepemimpinan, maka pada kesempatan ini juga dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kepuasan kerja, di antaranya apa yang dikemukakan Robbins (2008:107) bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap suatu pekerjaan seseorang, dengan mengetahui selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pendapat lain bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka (Winard, 1992). Lebih lanjut, pendapat Siagian (1999) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seorang yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Pendapat lain bahwa kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan dan yang tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2000:193). Selain itu pendapat Indrawidjaja (2000:72) bahwa kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, maka Robbins (2008:91) memberikan pengertian kepuasan kerja menyangkut berbagai hal seperti komponen kognitif (menentukan bagian yang lebih

penting dari sikap), komponen afektif (yang tercermin pada perasaan emosional seseorang) dan kecendrungan untuk menimbulkan perilaku seseorang. Lebih lanjut, Robbins juga menyatakan bahwa beberapa hal yang menentukan kepuasan kerja adalah:

- (1) Kerja yang secara mental menantang pegawai yang cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja.
- (2) Gagasan yang pantas untuk para pegawai yang menginginkan sistem upah/gaji dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan pengharapan mereka.
- (3) Kondisi kerja yang mendukung pegawai peduli lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
- (4) Rekan sekerja yang mendukung adanya interaksi sosial antara sesama pegawai yang saling mendukung yang menghantar pada peningkatan kepuasan kerja.

Jangan lupakan kesesuaian antara kepribadian pekerjaan. Robbins (2008:111) mengemukakan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan pengharapan akan menghasilkan individual yang lebih terpuaskan.

Mengenai efek kepuasan kerja pada kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan Robbins (2008:113) sebagai berikut :

- (1) Kepuasan dan produktivitas.

Bahwa seseorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif.

- (2) Kepuasan dan kemangkiran,

Kepuasan berkorelasi secara negatif dengan kemangkiran (ketidakhadiran).

Dalam studi bahwa bekerja dengan skor kepuasan tinggi mempunyai kehadiran

yang jauh lebih tinggi dibandingkan pekerja dengan tingkat kepuasan lebih rendah.

(3) Kepuasan dan tingkat keluar masuknya pegawai/karyawan ,

Kepuasan yang dihubungkan secara negatif dengan keluarnya pegawai namun korelasi ini lebih kuat daripada kemangkiran. Dalam hubungan yang negatif ini yaitu apabila kepuasan kerja meningkat, maka tingkat keluar masuknya karyawan akan rendah.

Selain itu ada 5 (lima) dimensi yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Winardi, 1992) yaitu :

- (1) Gaji dan upah yang diterima (jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut)**
- (2) Pekerjaan (Tugas Pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab).**
- (3) Peluang promosi (Terjadinya peluang untuk naik pangkat sehingga dapat mencapai kemajauan dalam jabatan).**
- (4) Supervisor (Kemampuan untuk menunjukkan perhatian terhadap para pegawai/karyawan)**
- (5) Para rekan sekerja (di mana rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten, saling Bantu membantu, dan berkomitmen untuk mencapai misi dan visi organisasi).**

Pemahaman yang lebih jauh tentang hal-hal tersebut dapat terwujud jika analisa tentang kepuasan kerja dihubungkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi (Siagian.1999). Untuk lebih jelasnya hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut : **(1)** Kepuasan kerja dan prestasi, menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik. **(2)** Kepuasan kerja dan kemangkiran artinya bahwa karyawan/ pegawai

yang tinggi tingkat kepuasan kerja akan rendah tingkat kemangkirannya. (3) Kepuasan kerja dan keinginan pindah, salah satu penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja saat ini. (4) Kepuasan kerja dan usia, kecendrungan yang terlihat bahwa semakin lanjut usia pegawai tingkat kepuasan kerjanya semakin tinggi. (5) Kepuasan kerja dan tingkat jabatan, semakin tinggi tingkat kedudukan seseorang dalam suatu organisasi pada umumnya semakin tingkat kepuasannya cenderung lebih tinggi pula. (6) Kepuasan kerja dan besar kecilnya organisasi, Jika karena besarnya organisasi para pegawai terbenam dalam masa kerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur, karena hanya dikenal nomor pegawainya saja. Hal tersebut berdampak negatif pada kepuasan kerja.

Dalam mengelola personalia (kepegawaian) harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2008:193). Oleh karena itu fungsi personalia mempunyai pengaruh baik langsung maupun tidak langsung, selain itu berbagai kebijakan dalam kegiatan personalia berdampak pada iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan bagi anggota organisasi itu yang akhirnya memenuhi kepuasan kerja anggota organisasi (pegawai).

Di samping budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, maka komitmen organisasi juga merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian perilaku organisasi. Porter, Mowday (1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja

karyawan dapat menyebabkan karyawan tersebut bertahan untuk tetap berada di dalam perusahaannya, dan karyawan tersebut akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaannya (Lok & Crawford, 2003).

Komitmen organisasi juga berpengaruh pada loyalitas karyawan. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka dia akan bersikap loyal pada perusahaannya, dan tidak ingin bekerja di tempat lain (Anari, 2011). Mengenai loyalitas karyawan, menurut Hasibuan (2005:95), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Poerwopoespito (2004:214), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Selanjutnya, juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini di antaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana yang mendukung dan

menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Aspek-Aspek loyalitas menurut Saydam (2000:484) adalah sebagai berikut :

1) Ketaatan atau kepatuhan ;

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan yaitu :

- a) mentaati segala peraturan dan ketentuan yang berlaku
- b) mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang
- c) selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
- d) memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

2) Bertanggung jawab ;

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri tanggungjawab yaitu :

- a) dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu
- b) menyimpan dan memelihara barang dinas dengan sebaik-baiknya.
- c) mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan
- d) tidak pernah melemparkan kesalahan yang dibuat pada orang lain.

3). Pengabdian ;

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan

4). Kejujuran ;

Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Ciri-ciri kejujuran yaitu :

- a) selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
- b) tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
- c) melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya

Lebih lanjut, unsur-unsur loyalitas yang lain dikemukakan oleh Steers & Porter (1983), berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan. Unsur-unsur tersebut antara lain :

- 1) Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- 2) Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.

- 3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Adapun sikap kerja yang positif meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama ;

bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

- 2) Rasa memiliki ;

adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

- 3) Hubungan antar pribadi ;

karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial di antara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

- 4) Suka terhadap pekerjaan ;

perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan mengenai budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja hingga loyalitas karyawan pada umumnya dilakukan secara parsial. Sebagai contoh Burton et al., (2002) membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Osraff (1992) meneliti tentang perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Tinggi rendahnya komitmen pada organisasi akan mempengaruhi pula loyalitas pada organisasi. Byles C.M et al., (1986) menunjukkan bahwa budaya (*culture*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sejumlah variabel organisasi. Juga ditunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara budaya kerja dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Johnston et al., (1990) meneliti tentang kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

Peneliti akan meneliti beberapa variabel yang mempengaruhi loyalitas secara terpadu di mana variabel-variabel yang digunakan ialah budaya kerja yang Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan loyalitas. Dimasukkannya variabel budaya kerja yang Islami, karena mengingat data yang akan digunakan untuk dianalisis adalah data sumberdaya manusia Indonesia yang mana penduduk Indonesia yang beragama Islam sangatlah besar, yaitu sekitar 205 juta jiwa atau 88,1% dari total keseluruhan jumlah penduduk di Indonesia (Anashir, 2012). Dari jumlah penduduk di Indonesia tersebut, menurut data dari Badan Pusat Statistik (2013) dikatakan bahwa angkatan kerja di Indonesia saat ini mencapai 118,2 juta orang. Hal ini membutuhkan adanya lapangan kerja yang memadai untuk menampung jumlah angkatan kerja tersebut. Sedangkan untuk lapangan kerja di bidang perbankan syariah, saat ini masih membutuhkan banyak tenaga kerja yaitu sekitar 400 ribu orang (Aries Mufti, 2011), angka sebesar itu mengingat pertumbuhan industri perbankan syariah yang mengalami pertumbuhan yang relatif cukup tinggi berkisar antara 36%-58% (Bank Indonesia, 2013).

Isu yang ada di Indonesia sekarang ini, terkait dengan pertumbuhan perbankan syariah tersebut, ialah terjadinya kasus bajak membajak sumber daya manusia di perbankan syariah. Media Republika (tanggal 30 Juni 2010) menyebutkan bahwa kasus bajak membajak sumber daya manusia (karyawan) di perbankan syariah banyak terjadi dan tak dapat dihindari mengingat sektor industri perbankan syariah masih memiliki kekurangan dalam kebutuhan tenaga karyawan. Cara yang paling cepat untuk memenuhi kekurangan adalah membajak karyawan yang profesional dari bank lain yang bersedia dengan imbalan yang lebih menarik di bank syariah. Meskipun masalah bajak membajak karyawan ini tidak bertentangan dengan hukum, namun dalam jangka panjang tidaklah sehat bagi perkembangan perusahaan. Dilihat dari

sudut pembiayaan untuk mencetak karyawan yang berkualitas baik, memerlukan biaya pelatihan yang tidak sedikit dan memakan waktu juga. Selain daripada itu dalam jangka panjang dapat saja terjadi bajak membajak sesama bank syariah. Karyawan yang didapat lewat pembajakan biasanya tertarik pada gaji/upah yang lebih tinggi, akan tetapi dalam jangka panjang dengan berubahnya situasi ekonomi atau bertambahnya kebutuhan bagi karyawan tersebut, dapat membuat karyawan tadi mau dibajak pula oleh perusahaan lain dengan imbalan yang lebih tinggi. Dengan situasi ini maka keberkelanjutan karyawan untuk tetap puas dan loyal kepada suatu bank perlu diciptakan antara lain melalui pelatihan. Lebih lanjut, menurut Bambang (2010) saat itu sebagai Sekretaris Umum Asbisindo (Asosiasi Bank Syariah Seluruh Indonesia), dalam kondisi industry yang sedang bertumbuh, menurutnya, sampai 5 tahun ke depan perpindahan sumber daya manusia masih terus akan terjadi.

Pada variabel lainnya, yaitu kepemimpinan, yang mampu membangun tingkat kepercayaan tinggi, akan mengakibatkan terciptanya loyalitas. Kepercayaan atau *trust* yang menciptakan loyalitas merupakan senjata penting dalam persaingan. Oleh karena itu menciptakan loyalitas melalui komitmen untuk membangun kepercayaan (*trust*) penting bagi kepemimpinan perusahaan. Dikatakan oleh Robbins (2008:97) kepercayaan (*trust*) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak secara oportunistik (baik melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan).

Berdasarkan semua hal di atas, peneliti bermaksud untuk meneliti tentang bagaimana pengaruh dari budaya kerja Islami, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada bank syariah di Jakarta.

1.2. Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian

Hasil observasi peneliti yaitu pada beberapa Bank Syariah yang ada di DKI Jakarta, dan ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawannya beragama Islam. Sebagian besar karyawan yang ada juga berasal dari “bajakan” bank yang konvensional (bukan Syariah).

Hal ini perlu diteliti, mengingat kasus yang sedang banyak terjadi belakangan ini, yaitu terjadinya bajak-membajak pada karyawan bank. Dengan sendirinya ini dapat mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan yang mau dibajak adalah rendah. Bagi organisasi yang loyalitas karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Utomo, 2002:9). Selain itu loyalitas karyawan merupakan mesin yang dapat meningkatkan produktivitas pada sebuah bank (Infobank, 8 April 2011)

Dalam rangka mengetahui tingkat loyalitas karyawan, maka peneliti akan meneliti beberapa variabel yaitu budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Yang pada akhirnya dapat dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.

Secara lebih jelas untuk kondisi masing-masing variabel ini adalah, peneliti akan meneliti pengaruh budaya kerja Islami, budaya organisasi dan kepemimpinan, berpengaruh pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap loyalitas karyawan, yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Perumusan masalah dalam penelitian ini menurunkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta?
- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta?
- 3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta?
- 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada loyalitas karyawan pada Bank Syariah di Jakarta?
- 5) Apakah kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pada Bank Syariah di Jakarta?
- 6) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Bank Syariah di Jakarta?
- 7) Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Bank Syariah di Jakarta?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berikut akan dibedakan antara tujuan penelitian dan manfaat penelitian:

Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan masalah tersebut pada seksi 1.2, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta.
- 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta.

- 3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Bank Syariah di Jakarta.
- 4) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Bank Syariah di Jakarta.
- 5) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Bank Syariah di Jakarta.
- 6) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan pada Bank Syariah di Jakarta.
- 7) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Bank Syariah di Jakarta.

Manfaat Penelitian

- 1) Hasil penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, yang memasukkan beberapa variabel yang mempengaruhi loyalitas, yaitu: budaya kerja islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi.
- 2) Hasil penelitian ini memberikan masukan pada kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan prakteknya di perbankan syariah. Yang juga terkait dengan Ilmu Manajemen Jasa.

1.4. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di bank syariah yang ada di Jakarta. Saat ini bank syariah terbagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu: Bank Umum Syariah (BUS) sejumlah 11 BUS, Unit Usaha Syariah (UUS) sejumlah 24 UUS, dan Layanan Syariah (Office Chanelling) sejumlah 31 buah (bi.go.id).

Untuk penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada bank umum syariah yang berada di Jakarta dengan mengambil sampel yaitu para karyawan yang bekerja di bank syariah di Jakarta. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan teknik *Purposive Sampling*.

1.5. Keterbatasan Penelitian

Fokus penelitian ini dilakukan pada bank syariah di Jakarta khususnya bank umum syariah. Jumlah bank syariah saat ini berjumlah 11 bank, namun peneliti memiliki keterbatasan untuk meneliti ke semua bank tersebut, sehingga peneliti hanya meneliti di beberapa bank syariah saja. Respondennya adalah karyawan bank syariah, di mana peneliti memiliki keterbatasan untuk menggunakan populasi (secara sensus), untuk itu dipilih sampel dari masing-masing bank dengan metode pengambilan sampelnya adalah *purposive sampling*.

Selain itu variabel yang akan diteliti juga terdiri dari beberapa variabel, yaitu variabel budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas. Berbagai teori pun digunakan untuk mendukung teori ini. Namun, peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, baik keterbatasan kemampuan peneliti untuk meneliti di semua bank syariah, keterbatasan teori, juga keterbatasan metodologi. Untuk itu kesimpulan penelitian ini nantinya akan mengalami keterbatasan. Oleh karenanya, peneliti sangat berharap bahwa ada peneliti lainnya yang nanti dapat melanjutkan atau mengembangkan penelitian ini sehingga menjadi semakin lebih baik,

1.6. Sistematika Penelitian

Hasil penelitian berupa disertasi ini terdiri atas lima Bab:

Bab 1 : Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, signifikansi penelitian, dan keterbatasan penelitian.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Berisi tentang kajian pustaka yang memuat teori-teori tentang: budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan; memuat hasil-hasil penelitian sebelumnya, rerangka konseptual, serta hipotesis penelitian.

Bab 3 : Metodologi

Menjelaskan tentang metodologi penelitian yang memuat desain penelitian, data yang dikumpulkan sebagai sampel, metode analisis data, model penelitian serta cara-cara menguji hipotesis.

Bab 4 : Hasil dan Analisis Penelitian

Menjelaskan hasil-hasil penelitian dan pembahasannya yang memuat hasil uji hipotesis dan analisisnya, implikasi-implikasi yang didapat.

Bab 5 : Simpulan, Implikasi Teoritis, dan Rekomendasi untuk Penelitian

Selanjutnya

Kesimpulan penelitian, dalam bab ini disajikan kesimpulan penelitian implikasi manajerial pada kebijakan, keterbatasan serta sumbangan pada ilmu pengetahuan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori yang Berhubungan dengan Perumusan Masalah

Berikut ini dijelaskan tentang berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Konsep adalah sekumpulan makna atau karakteristik yang dikaitkan dengan kejadian, objek, kondisi, situasi, atau perilaku tertentu Cooper, 2008). Teori adalah kumpulan konsep, definisi, dan proposisi yang saling berhubungan yang menunjukkan gambaran yang sistematis terhadap fenomena yang terjadi dengan menspesifikasikan hubungan antar variabel dengan tujuan untuk memprediksi fenomena (Kerlinger, 1973). Teori yang terkait dengan penelitian ini adalah teori mengenai budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan.

2.1.1. Budaya Kerja Islami (*Islamic Work Culture*)

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam satu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Supriyadi dan Tri Guno, 2003). Sedangkan yang dimaksud dengan budaya kerja Islami adalah orientasi secara Islam yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi pengikutnya di tempat kerja (Ali&Owaihah, 2008). Islam memandang kerja itu adalah ibadah. Barang siapa beribadah akan mendapat ganjaran yang baik (pahala) dari Allah (Al Ghazali dalam Said Hawwa, 2006). Oleh karena itu menurut kepercayaan Islam, ditempat kerja yang bernuansa Islami, seseorang harus jujur, taat azas, amanah, tak perlu diawasi, karena yang mengawasinya adalah Allah SWT (Imam An - Nawawi;

di dalam Raharjo M (2011). Masalahnya ialah apakah konsep ibadah ini tercermin oleh umat Islam di tempat ia bekerja sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja dan loyalitas pada perusahaan. Sebagai pembandingan, Max Weber telah meneliti peranan budaya kerja (*work culture*) agama Protestan (*ora et labora*) berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi Eropa Barat di jaman Renaissance (Oshima 1980, yang dikutip oleh Wan Usman, 2006). Budaya kerja kepercayaan Khon Hu Chu (*Confusion Work Culture*) juga memberi sumbangan yang bermakna terhadap pertumbuhan ekonomi China, Korea, Jepang dan Taiwan. Kenyataan ini membuat Oshima menyimpulkan dalam tulisannya berupa peranan budaya kerja suatu bangsa ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara disamping capital, tenaga kerja dan teknologi. Pandangan dan sikap kepercayaan Khong Hu Chu terhadap hidup ialah untuk bekerja. Kerja keras dan disiplin adalah syarat untuk menjadi sejahtera dan kaya.

2.1.1.1. Bekerja Berdasarkan Akhlak Islami

Agar menjadi muslim yang berakhlak sehingga dapat bekerja dengan baik, maka setiap manusia harus menyucikan dirinya, menyucikan jiwanya, yang menurut Imam Al Ghazali (Sa'id Hawwa, 2006) antara lain ialah:

- 1) Tauhid dan Ubudiyyah (penghambaan), dengan beribadah hanya kepada Allah SWT. Bekerja adalah ibadah. Oleh karena itu kita dituntut untuk bekerja karena semata-mata beribadah kepada Allah SWT.
- 2) Ikhlas yang bertempat di dalam hati berkaitan dengan niat dan tujuan di mana pelakunya disebut mukhlis.
- 3) Jujur dalam perkataan, dalam niat dan tujuan (*shidiq*) dan jujur dalam melaksanakan perintah.

- 4) Zuhud yang artinya tidak sombong terhadap apa yang dimiliki, serta tidak bersedih ketika kehilangan sesuatu.
- 5) Tawakal dengan menerapkannya dalam dirinya, berdasarkan ilmu yang berbuah dengan amal saleh.
- 6) Cinta kepada Allah dan Rasul di atas cinta kepada yang lain.
- 7) Takut pada azab Allah dan penuh pengharapan pada rahmat Allah.
- 8) Taqwa dengan mengerjakan perbuatan yang baik yang diperintah Allah dan meninggalkan perkara yang diharamkan oleh Allah SWT.
- 9) Syukur dengan mengerahkan secara total apa yang dimilikinya untuk mengerjakan apa yang paling dicintai oleh Allah.
- 10) Sabar dalam menjalani perintah Allah dan menjauhi larangan Allah.
- 11) Muraqabah yaitu merasa bahwa Allah memperhatikan diri kita dan Musyahadah yaitu beribadah seakan-akan melihat Allah.
- 12) Taubat yang konsisten

Dalam hal lain, Imam An – Nawawi (Raharjo, M.M, 2011) dalam kitab Riyadhus Shalihin bahwa beberapa nilai dasar kebaikan dalam hidup ini adalah berupa:

- Ikhlas
- Sabar
- Jujur
- Saling berkompetensi dalam kebaikan
- Melaksanakan amanah
- Berbuat baik kepada siapapun.
- Menerima apa adanya
- Rendah hati

- Berakhlak yang baik, sabar, santun, dan lemah lembut
- Dan lain-lain

Setiap manusia harus mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung yang diamanahkan dalam hidup ini. Segala bentuk pekerjaan harus dilakukan secara baik dan benar. Musthafa Luthfi (2009) memberikan 10(sepuluh) tips agar manusia dapat menjadi pekerja yang unggul serta sukses, tidak hanya di dunia tapi juga di akhirat:

- 1) Amanah dalam pekerjaan dan jabatannya, maksudnya seorang pekerja hendaknya:
 - Amanah keahlian/kemahiran.
 - Disiplin waktu.
 - Menjaga reputasi dan rahasia jabatan
 - Tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi
 - Amanah harta
- 2) Adil dalam pekerjaan dan jabatan
- 3) Dapat melakukan pengawasan pada diri sendiri
- 4) Memiliki kekuatan (mampu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya)
- 5) Menunjukkan perilaku yang baik dalam pekerjaan dan jabatan.
- 6) Rendah hati dalam jabatan dan pekerjaan
- 7) Lemah lembut
- 8) Penyantun, pemaaf, dan bijaksana.
- 9) Berusaha menjadi orang kepercayaan yang baik
- 10) Lapang dada

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2003), menguraikan bahwa adanya hubungan budaya kerja Islami dan profesionalisme. Dikatakan bahwa jika seorang muslim bekerja dengan mencurahkan kemampuannya secara tekun dan optimal maka akan berdampak positif terhadap nilai profesionalisme. Disebutkan bahwa makna profesionalisme bukan terdefiniskan dari tingginya suatu gaji yang diterima.

Profesionalisme tersebut akan dapat dibangun jika tercipta budaya organisasi yang kondusif. Secara fakta dapat dibuktikan adanya korelasi yang sangat kuat dan positif antara budaya kerja yang optimal dengan profesionalisme. Di mana semakin bagusnya budaya suatu organisasi maka tingkat profesionalisme Sumber Daya Manusia semakin bagus. Namun demikian, dapat diyakinkan bahwa jika kondisi budaya kerja yang buruk maka tingkat profesionalisme akan semakin menurun. Jadi profesionalisme akan sangat tergantung pada budaya kerja, sedang budaya kerja tergantung juga pada kondisi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun al hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Misalnya ketika mengacu pada Al Qur'an surat Al Mukmin tampak sangat terang benderang bagaimana digambarkan sifat-sifat kaum mukmin yang produktif dalam berkarya dan berbudaya kerja. Di antara surat tersebut adalah ayat 3 dan 8 sebagai berikut :

Artinya: Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tiada berguna; Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.

Jadi orang yang mukmin, dia digambarkan senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan di manapun mereka berada. Demikian halnya ketika

di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, cuek, dan sebagainya; dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi dipikulnya merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini sangat beralasan, sebab jika dicermati banyak target pekerjaan yang tidak tercapai disebabkan para karyawan tidak amanah. Berapa banyak jobs instruction ataupun juga Standard Operational Product (SOP) yang tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan tidak optimal sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja. Inilah kiranya budaya organisasi sangat memiliki manfaat yang demikian besar dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan.

2.1.1.2. Kriteria Muslim Yang Memiliki Budaya Kerja Islami

Ada beberapa ciri seorang muslim yang memiliki budaya kerja Islami (Toto Tasmara, 2002:73)

- Memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*)
- Selalu berhitung
- Menghargai waktu
- Tidak pernah merasa puas berbuat kebaikan (*positive improvement*)
- Hidup berhemat dan efisien
- Memiliki jiwa wirausaha (*entrepreneurship*)
- Memiliki insting bersaing dan bertanding

- Keinginan untuk mandiri
- Haus untuk memiliki sifat keilmuan
- Berwawasan makro (universal)
- Memperhatikan kesehatan dan gizi
- Ulet, pantang menyerah
- Berorientasi pada produktivitas
- Memperkaya jaringan silaturahmi

2.1.2. Budaya Organisasi

Pengertian konseptual tentang budaya organisasi terdapat diberbagai sumber literatur. Pada mulanya budaya organisasi dalam arti *corporate culture* dipandang sebagai budaya (*culture*) yang terdapat di dalam organisasi atau perusahaan.

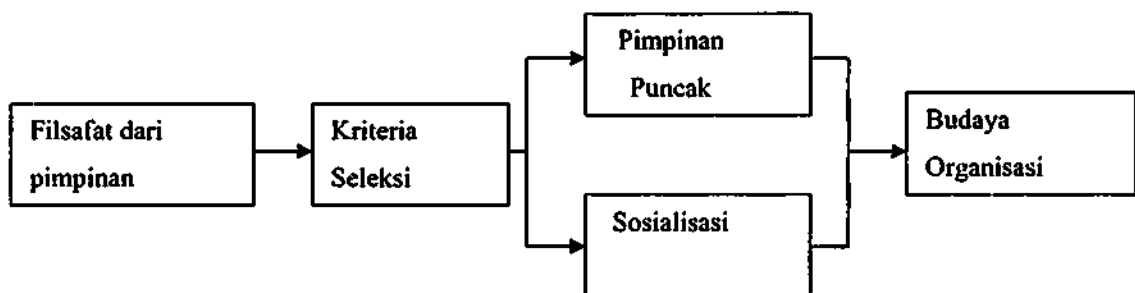
Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein, 1997: 12)

Peneliti lainnya yaitu Despande dan Webster (1993) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola dari nilai dan kepercayaan yang diungkapkan untuk memandu seseorang untuk memahami bagaimana organisasi dijalankan dan mempersiapkan bagi mereka norma untuk bertingkah laku dalam organisasi. Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap cara orang dalam menetapkan tujuan pribadi maupun tujuan profesinya dan dalam rangka menjalankan tugasnya maupun dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

Robbins (2008:273), menyatakan bahwa budaya organisasi dibangun dan dipertahankan oleh filsafat pendiri atau pimpinannya. Budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam melakukan pekerjaannya. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap karakteristik yang dapat diterima, baik atau yang tidak baik. Bentuk penjelasan akan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menetapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan, nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

Gambar 1

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber: Robbins (2008: 274)

Lebih lanjut, Robbins mengatakan bahwa, budaya organisasi memiliki manfaat yang sangat strategis dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Budaya organisasi yang baik dan mapan akan berdampak sangat positif terhadap kehidupan sebuah organisasi dan perusahaan. Bahkan tidak hanya sekedar bermanfaat secara materiil namun juga memiliki dampak spiritual dan keberkahan bagi organisasi.

Robbins (2008:256) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya . Sistem makna bersama ini meliputi beberapa

karakteristik yang sangat berpengaruh di dalam organisasi, yaitu: (1) inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) perhatian pada hal-hal yang rinci untuk memperkecil risiko; (3) orientasi hasil, (4) orientasi pada orang untuk berkontribusi positif pada perkembangan perusahaan, (5) orientasi tim untuk menyelesaikan pekerjaan yang berat., (6) bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan, (7) berkompotensi dalam menyelesaikan pekerjaan, (8) menjaga stabilitas yang diharapkan agar karyawan dapat menerima keadaan dalam perusahaan.

Luthan (1998:47) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola dari asumsi dasar pemikiran, pendapat atau uraian dalam memberikan pendapat, pembelajaran pada suatu kelompok. Untuk dapat menganalisis masalah yang berasal dari adaptasi eksternal dan integrasi internal itu harus dapat mempertimbangkan nilai yang ada. Oleh sebab itu untuk dapat mengajarkan kepada anggota baru dalam memilih jalan keluar atau solusi yang benar untuk mengganti cara berpikir dan merasakan hubungan yang terjadi terhadap masalah tersebut.

Diharapkan budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Di sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak sub budaya. Budaya yang dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Sub budaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi atau pengalaman yang sama yang dihadapi anggota organisasi. Sub budaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya yang dominan yang unik dari masing-masing bidang di dalam organisasi.

Seiring dengan hal di atas, maka hal yang populer saat ini adalah bagaimana membedakan budaya yang kuat dari budaya yang lemah. Sebuah budaya yang kuat

memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan terkait langsung dengan menurunnya perputaran karyawan (Robbins, 2008:262). Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu, semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya, karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Salah satu hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antara anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakkan, loyalitas dan komitmen organisasi, sehingga pada gilirannya memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan asumsi-asumsi, nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang diterima dianut bersama oleh anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Suatu sistem yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, serta seperangkat nilai yang diterima individu dalam organisasi untuk terus dikembangkan oleh sekelompok orang agar budaya organisasi dapat mengikat, memberikan motivasi kepada karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi dalam organisasi, serta mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dilingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan

agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif, tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

2.1.2.1. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Fungsi budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan di tempat organisasi menjadi semakin penting. Tatkala organisasi terus memperluas rentang kendalinya, memperbaiki struktur, mengembangkan tim kerja, mengurangi formalisasi, dan memberdayakan karyawan, makna bersama atau fungsi budaya yang kuat sangat penting di sini untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi dituntun ke arah yang sama.

Lebih lanjut bahwa fungsi budaya menurut Yuki (2003:299) adalah untuk:

1. Membantu para karyawan dan manajer memahami lingkungan organisasi dengan menentukan caramenyesuaikan dengan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Mengurangi ketegangan, ketidakpastian, serta kekacauan yang ada di sekitar organisasi.

Pendapat Robbins (2008:262) mengenai fungsi budaya organisasi dikemukakan sebagai berikut:

1. Menetapkan batas.

Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri
4. Menjaga stabilitas organisasi.
Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahamannya budaya sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

2.1.2.2. Komponen Budaya Organisasi

Menurut Schein (1985) bahwa budaya organisasi memiliki beberapa komponen, yaitu:

- **Nilai**

Nilai yang dimaksud di sini bahwa budaya organisasi dapat diterapkan di dalam lingkungan organisasi nyata. Selain itu organisasi dapat mewujudkan konsensus sosial.

- **Pengalaman dengan lingkungan**

Dalam hal ini budaya organisasi terkait dengan teknologi, seni, sesuatu yang visible, dan dapat dikaitkan dengan pola hubungan dan perilaku manusia.

- **Asumsi Dasar**

Di sini budaya organisasi secara nyata berhubungan dengan lingkungan. Dan tidak dapat dipungkiri kalau dalam penerapannya sangat terkait dengan realita, waktu, dan tempat.

Selain itu, Brown (1992) juga mengembangkan komponen atau unsur-unsur dasar budaya organisasi berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Schein tahun 1985 tersebut. Komponen atau unsur-unsur budaya organisasi menurut Brown adalah:

a. *Artifacts*;

Merupakan unsur dasar organisasi yang paling mudah dikenali, karena ia dapat dilihat, didengar, dan dirasakan. Ada yang berbentuk cerita, upacara dan tata cara, simbol-simbol, hal yang bersifat material, teknologi, bahasa, pola perilaku, sistem, prosedur, dan program.

b. Keyakinan, nilai, dan sikap yang berlaku dalam organisasi;

Nilai ini lebih mengarah pada kode moral dan etika yang menjadi penentu apa yang sebaiknya dilakukan. Misalnya nilai kejujuran, keterbukaan, dan integritas dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

c. Asumsi-asumsi dasar yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi bila terjadi suatu masalah;

Di sini ada 5 (lima) dimensi yang perlu diperhatikan jika kita berbicara tentang asumsi-asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi, yaitu:

- Hubungan manusia dengan lingkungan
- Hakikat kenyataan dan kebenaran
- Sifat dasar manusia
- Hakikat aktivitas manusia
- Hakikat hubungan antar manusia

Senada dengan definisi dari Brown, maka unsur budaya organisasi, menurut Bennis (1969), mengemukakan ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Artifacts* (suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu). *Artifact* dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan di dalamnya. *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena hubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya.
- 2) Nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama dengannya. Unsur budaya organisasi ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Pernyataan tertulis disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan seiring waktu akan sangat dipengaruhi oleh, cita-cita, tujuan dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*).
- 3) Asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi. Demikian pula hal-hal yang bersifat sesuatu yang sudah dianggap normal atau sudah menjadi kebiasaan atau menerima apa adanya yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi.

2.1.2.3. Dimensi Budaya Organisasi

Daulatram (2003:221), mengemukakan bahwa budaya organisasi dibagi empat dimensi, yaitu:

1. Budaya suku (*Clan*)

Ini merupakan jenis budaya organisasi yang sangat pribadi, di mana di dalamnya terdapat keterpaduan, keikutsertaan, kerjasama kelompok, dan perasaan seperti keluarga. Pemimpin jenis organisasi ini adalah penasehat, bijaksana, atau orang yang dapat berperan sebagai orang tua. Adapun pegangan jenis budaya ini adalah kesetiaan dan tradisi, sedangkan prioritas utamanya adalah lebih menekankan pada sumber daya manusia moral dan komitmen yang tinggi pada organisasi.

2. Budaya informal (*Adhocracy*)

Jenis budaya ini organisasi yang sangat dinamis, di mana adanya kewirausahaan, kemampuan beradaptasi dan kreativitas. Pemimpin jenis ini cenderung berjiwa wirausahawan, mampu berinovasi dan berani mengambil risiko untuk mencapai tujuan. Adapun pegangan jenis budaya ini adalah adanya komitmen untuk pengembangan dan inovasi, serta komitmen yang tinggi terhadap pesaing. Sedangkan prioritas utamanya adalah meningkatkan pertumbuhan dan inovasi agar siap menghadapi tantangan baru.

3. Budaya tingkatan (*Hierarchy*)

Jenis budaya ini adalah organisasi yang sangat normal dan terstruktur. Pemimpin jenis organisasi ini adalah seorang koordinator dan administrator. Adapun jenis budaya ini adalah kebijakan dan peraturan resmi guna mencapai

tujuan organisasi. Tujuan utamanya adalah lebih menekankan pada kestabilan dan ramalan akan kelangsungan organisasi.

4. Budaya pasar (*Market*)

Jenis budaya ini adalah organisasi yang sangat berorientasi pada produksi dan lebih pada kebersamaan tanpa memikirkan kepentingan pribadi. Pemimpin jenis organisasi ini adalah orang yang suka menciptakan sesuatu dan pekerja keras. Adapun pegangan organisasi ini adalah penekanan pada tugas dan tujuan untuk bekerjasama guna mencapai tujuan. Sedangkan prioritas utamanya menekankan pada persaingan dan prestasi, sehingga memperoleh keunggulan pasar.

2.1.2.4. Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis

Isi dan kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya organisasi yang paling besar kemungkinannya untuk membentuk standar etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap resiko, dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana dan hasil. Para manajer dalam budaya semacam ini didorong untuk mengambil resiko dan berani berinovasi, tidak terlibat dalam persaingan yang tidak terkendali, dan akan memberikan perhatian pada bagaimana tujuan dicapai dan tujuan apa yang akan dicapai.

Budaya organisasi yang kuat akan lebih mempengaruhi karyawan dari pada budaya yang lemah. Jika budayanya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, ia pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawannya. Dan sebaliknya jika budayanya lemah, maka akan menurunkan standar etika dan akan berpengaruh lemah dan negatif pula terhadap perilaku karyawannya.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk menciptakan budaya yang etis menurut Robbins, (2008:277) adalah sebagai berikut dengan disertai penjelasannya yaitu:

1. Jadilah model peran yang visibel.

Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil.

2. Komunikasikan harapan-harapan yang etis.

Kode etik sebuah organisasi harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan.

3. Berilah pelatihan etis.

Menggunakan sesi-sesi pelatihan untuk memperkuat standar tuntutan organisasi, menjelaskan praktek yang diperbolehkan atau tidak dan menangani dilema etika yang mungkin muncul.

4. Secara nyata, berikan penghargaan atas tindakan etis dan beri hukuman terhadap tindakan yang tidak etis.

Penilaian kinerja terhadap manajer harus mencakup evaluasi hal demi hal mengenai bagaimana keputusannya relatif baik sesuai dengan kode etik organisasi.

5. Berikan mekanisme perlindungan.

Organisasi perlu memiliki mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema-dilema etika dan melaporkan tidak etis tanpa takut.

(Robbins, 2008:601)

2.1.2.5. Sosialisasi Budaya Organisasi

Terkait tentang Sosialisasi Budaya Organisasi, menurut Robbins (2008:274) seperti dijelaskan sebelumnya, budaya suatu organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi. Setelah mempengaruhi proses perekrutan, barulah dimulai proses pembentukan budaya organisasi. yang bergulir pada perilaku atasan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak, yang menjadi salah satu dasar dari pembentukan budaya organisasi ini..

Proses sosialisasi budaya khususnya ditujukan bagi calon karyawan baru yang akan bergabung dengan perusahaan dan/ atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komperhensif.

Sedangkan menurut Luthans (1998) proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini :

- 1) Seleksi calon karyawan; sejak awal pemilihan calon kryawan organisasi dapat mempertimbangkan berbagai kemungkinan apakah calon karyawan tertentu akan dapat menerima kultur yang ada atau justru akan merusak kultur yang telah terbangun.
- 2) Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, dengan tujuan menciptakan kohesivitas di antara karyawan.
- 3) Pendalaman bidang pekerjaan; tahap ini dimaksudkan agar seseorang anggota semakin mengenal dengan baik dan menyatu dengan bidang tugasnya serta memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

- 4) **Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkannya di masa datang.**
- 5) **Menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi**
- 6) **Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seorang karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan/wewenang untuk kepentingan pribadi**
- 7) **Pengakuan atas kinerja dan promosi, diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya dengan baik serta dapat menjadi teladan karyawan lain, khususnya karyawan yang baru bergabung.**

Keberhasilan proses sosialisasi budaya tergantung pada dua hal utama (Susanto, 1997) yakni :

- 1) **Derajat keberhasilan mencapai kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan baru dengan organisasi.**
- 2) **Metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikan budayanya.**

Orang pada semua tahapan karier, perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya, karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupan kerjanya serta kepuasan kerjanya. Budaya organisasi dapat membentuk mereka menjadi pekerja yang mampu bekerja lebih efisien.

Konsep Budaya Organisasi merupakan Intensitas kajian terhadap budaya organisasi ternyata berbeda beda antara satu pakar dengan pakar lainnya. Hal ini

sangat dipengaruhi oleh perspektif atau aliran dalam teori organisasi. Dari nama aliran juga terdapat perbedaan, akan tetapi dari segi substansi bahasan terdapat tumpang tindih. Misalkan, Hatch (1993) menyajikan empat perspektif yaitu: *Classical, Modern, Symbolic interpretative dan Post modern*. Shafritz dan Ott (1987) menyajikan Sembilan aliran, yaitu : *Classical organization theory, Neoclassical theory and organizational economics, Power and politics organizational theory, Organizational culture and sense making, Organizational culture reform movement dan Postmodernism and Information age* (Riani, 2011:1).

Berikut adalah beberapa tambahan pengertian mengenai budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- Peter dan Waterman (1982) menyatakan bahwa dalam pengertian organisasi, budaya atau shared values adalah cerita-cerita, legenda yang muncul menjadi sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi. Tanpa pengecualian, dominasi dan koherensi budaya telah membuktikan sebagai kualitas pokok tersendiri.
- Schein (1985) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

- Sarplin dalam Wahab (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
- Stoner (1995:63) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu cognitive framework yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.
- Mondy dan Noe (1996:22) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem dari shared value, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah secara keseluruhan.
- Luthans (1998:41) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.
- Robbins (2008:256) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.
- Wood, et.al (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

2.1.2.6. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Hal yang sangat penting dan harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik harus disertai dan ditanamkan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh setiap elemen organisasi baik atasan maupun bawahan. Begitu pula dengan manajemen yang islami. Tentu nilai-nilainya adalah islam. Dalam firman Allah dijelaskan tentang bagaimana manusia hidup secara bersama atau kelompok.

Firman Allah:

"Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa – bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal “. QS. Al Hujurat : 13

Ayat ini mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah Subhannahu wa ta'ala dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangan Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa dan menjadi manusia sekaligus tentu tidak terlepas dari interaksi dengan orang lain dan alam disekitarnya. Kegiatan interaksi timbal balik antar manusia dan dengan lingkungannya merupakan peristiwa sosial yang berujung pada pengayaan budaya.

Interaksi yang ada tidak begitu saja terbentuk , akan tetapi ada item yang memfasilitasi hal tersebut, sehingga individu– individu bisa saling mengenal dan individu – individu yang mempunyai gambaran kehidupan dengan tujuan yang sama

dan direalisasikan menjadi awal organisasi sebagai fasilitas dalam amar ma'ruf nahi munkar serta pengenalan individu – individu dan budaya yang dimiliki.

2.1.3. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Robbins (2008:49) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan suatu aspek pengetahuan yang penting dalam sebuah organisasi, di mana kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi orang lain diperoleh jika seseorang mempunyai kekuatan yang ada dalam dirinya untuk memimpin. Dalam kaitan dengan hal tersebut, maka pemimpin juga harus mempunyai pengaruh untuk memimpin bawahnya dan harus dapat mengajak para bawahannya apa yang diinginkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin memegang posisi kunci dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, dalam melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pemimpin di dalamnya. Pemimpin harus dapat memecahkan persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian yang cepat, tepat dan benar.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan (Hasibuan, 2005: 3).

Newman dalam Thaha (2003;262) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi.

Kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

2.1.3.1. Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar *leadership*, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional.

Teori Gaya Kepemimpinan Klasik, teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*), menurut Robbins dan Coulter (2002:460), dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan otokrasi, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.
- 2) Gaya kepemimpinan pembinaan, hampir mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin

dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota diajak untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

- 3) Gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.
- 4) Gaya kepemimpinan kendali bebas, merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Lalu, gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja.

Dengan mengetahui kondisi nyata anggotanya, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi. Sementara itu,

kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

2.1.3.2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Ada banyak sekali teori tentang kepemimpinan, salah satunya adalah teori perilaku kepemimpinan. Teori perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2008:53) merupakan teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin mereka dengan yang bukan pemimpin.

Bila berhasil dengan baik, pendekatan perilaku kepemimpinan akan memiliki implikasi yang sangat berbeda dari pendekatan sifat kepemimpinan. Perbedaan antara teori sifat dan teori perilaku, dalam penerapannya, terletak pada asumsi-asumsi pokoknya. Teori sifat berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Namun bila ada perilaku-perilaku tertentu yang mengidentifikasi pemimpin, kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita bisa merancang program untuk menanamkan pola perilaku dalam diri mereka untuk menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu pendapat mutakhir mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan diciptakan (Wan Usman, 2006 dalam sinopsis manajemen sumberdaya manusia).

Ada beberapa teori perilaku kepemimpinan (Robbins, 2008:53), yaitu sebagai berikut:

- **Kajian dari *Ohio State University*:**

Kajian ini mengandalkan dua kategori dimensi, yaitu: struktur awal dan tenggang rasa. Struktur awal mengacu pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan tenggang rasa mengacu pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai adanya

saling percaya, rasa hormat terhadap ide bawahan, dan rasa hormat terhadap perasaan bawahan.

- **Kajian dari *Michigan University*:**

Kelompok Michigan menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu yang berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Para pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin yang menekankan pada hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan individu di antara para anggota. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan dan perhatian utama adalah penyelesaian tugas kelompok dan anggota kelompok adalah salah satu cara mencapai tujuan tersebut.

- **Tabel Manajerial**

Tabel manajerial merupakan matriks sembilan-sembilan yang menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda. Tabel ini berdasarkan pada perilaku yang memberikan “perhatian pada manusia” dan “perhatian pada produksi”. Dalam teori ini, manajer dapat dipandang berkinerja sangat baik bila memiliki kepemimpinan berada di titik 9,9, bila dibandingkan dengan kepemimpinan di titik 9,1 atau 1,9

Berikut adalah tabel manajerial yang dimaksud:

Gambar 2

Tabel Manajerial

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	9.1									9.9
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1	1.1									1.9
0										

Sumber: Robbins & Coulter (2008:56)

Dalam hal lain, tentang peran seorang pemimpin terdiri dari:

- Peran antar manusia, yang meliputi peran selaku tokoh, selaku pimpinan, selaku penghubung.
- Peran informatif, merupakan peran pemimpin selaku pemantau, peran selaku penyebar informasi dan peran selaku hubungan dengan masyarakat.
- Peran selaku pembuat keputusan, merupakan peran penting bagi seorang pemimpin antara lain meliputi: penanggung resiko, pembagi sumberdaya dan selaku perunding. (Sedarmayanti, 2009).

2.1.3.3. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori sifat mengemukakan bahwa yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin adalah kualitas dan karakteristik pribadinya. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang antara lain memiliki karismatik, entusiastik, dan pemberani. Namun Stogdill (1948) mengemukakan bahwa sifat pemimpin yang efektif pada saat dan tempat tertentu belum tentu efektif pada saat atau tempat yang berbeda. Penelitian dengan menggunakan teori ini banyak dilakukan, namun hasilnya sering bertentangan. Kegagalan tersebut memicu munculnya teori perilaku.

2.1.3.4. Teori Situasional atau Teori Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler (1987); bahwa kepemimpinan merupakan konstruk yang rumit dan bukan sekedar dipengaruhi oleh perilaku pimpinan, karena dalam waktu yang bersamaan perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh faktor situasi. Paradigma kepemimpinan ini berpaling kepada kemampuan pimpinan untuk menyesuaikan perilaku mereka terhadap kebutuhan khusus individu atau konteks sosial.

2.1.3.5. Teori Transaksional dan Transformasional

Gaya kepemimpinan transaksional diorientasikan oleh tuntutan-tuntutan dengan penekanan utamanya pada kepuasan dasar dan eksternal berhadapan dengan tuntutan-tuntutan tersebut. Gaya kepemimpinan ini digambarkan dengan proses pengawasan standar yang masuk akal dan ini berarti sebuah pertukaran keuntungan dengan tujuan untuk menjaga stabilitas organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan,

kesetiaan, dan kekaguman terhadap pengikut yang kemudian lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan diri mereka sendiri (Bass, 1990).

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Dalam hal ini dikemukakan antara lain oleh:

- 1) George R. Terry (2006 : 495), sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela." Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan ada keterkaitan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, maka ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.
- 2) Kepemimpinan menurut Winer yang dikutip oleh Permadi (2000 : 35) bahwa : "Kepemimpinan yang menekankan dua dimensi perilaku pimpinan apa yang dia istilahkan "*initiating structure*" (memprakarsai struktur) dan "*consideration*" (pertimbangan). Memprakarsai struktur adalah perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja dengan bawahannya dan juga usahanya dalam membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan adalah perilaku pemimpin dalam menunjukkan persahabatan dan respek dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dalam suatu kerja."

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan: bahwa kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.” Dari definisi kepemimpinan itu dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Perlu diperhatikan bahwa definisi tersebut tidak menyebutkan suatu jenis organisasi tertentu. Streeter yang dikutip oleh Herijanto (2011) menyatakan bahwa unsur kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting, yang akan dapat membawa keadaan di suatu bank dari suatu keadaan menuju ke keadaan lain. Artinya, apabila kepemimpinannya efektif, maka keadaan di bank akan menjadi semakin baik.

Dalam situasi apa pun di mana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah aktivitasnya dipusatkan dalam dunia usaha, pendidikan, rumah sakit, organisasi politik atau keluarga, masyarakat, bahkan bangsa dan negara.

Sedangkan Terry (2006 : 124), mengemukakan 8 (delapan) ciri mengenai kepemimpinan dari pemimpin yaitu :

- 1) Energik, mempunyai kekuatan mental dan fisik;
- 2) Stabilitas emosi, tidak boleh mempunyai prasangka jelek terhadap bawahannya, tidak cepat marah dan harus mempunyai kepercayaan diri yang cukup besar;
- 3) Mempunyai pengetahuan tentang hubungan antara manusia;
- 4) Motivasi pribadi, harus mempunyai keinginan untuk menjadi pemimpin dan dapat memotivasi diri sendiri;
- 5) Kemampuan berkomunikasi, atau kecakapan dalam berkomunikasi dan atau bernegosiasi;

- 6) Kemampuan atau kecakapan dalam mengajar, menjelaskan, dan mengembangkan bawahan;
- 7) Kemampuan sosial atau keahlian rasa sosial, agar dapat menjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya, suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah, dan luwes dalam bergaul;
- 8) Kemampuan teknik, atau kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

2.1.3.6. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Allah SWT adalah Zat yang Maha Adil dan Bijaksana, terbukti Ia tidak membiarkan hambanya terjerumus dalam kehancuran ketika hambanya bingung mengenai tujuan hidupnya, juga dalam menentukan mana yang benar dan yang salah. Allah SWT menganugrahkan syariat dan hukum-hukum yang mengatur dan dapat membantu manusia dalam mencapai realitas kebahagiaan. Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling sempurna, disertai dengan berbagai macam naluri, termasuk di dalamnya naluri bertuhan, dan naluri beragama. Oleh karena itu manusia hidup di dunia ini mengemban amanah sebagai seorang khalifah (pemimpin) yang tugas utamanya adalah membangun kemakmuran dan kesejahteraan hidup umat manusia serta menciptakan perdamaian dan ketertiban antar umat manusia.

Kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan Kitabullah dan Sunnah Rasulullah SAW, oleh karena itu sosok pemimpin yang disyariatkan adalah pemimpin yang beriman sehingga hukum-hukum Allah SWT dapat ditegakkan dan diterapkan. Hukum-hukum Allah harus ditegakkan agar keadilan dan kebenaran dapat terjamah oleh orang-orang yang tertindas dan terdzalimi baik itu dari kalangan

muslim maupun non muslim karena pada hakekatnya islam itu adalah rahmat bagi seluruh alam.

Sejarah Islam mencatat, keberhasilan para pemimpin dikalangan umat Islam, khususnya ketika zaman Rasulullah SAW. Konsep kepemimpinan ini masih menjadi sebuah tanda tanya besar dikalangan umat islam sendiri, apalagi ditambah dengan, semakin hilangnya figur-figur, dan tokoh-tokoh yang mahir dalam kepemimpinan, perbedaan tersebut karena dipengaruhi oleh sebagian ajaran-ajaran orang Barat. Mengapa banyak negara yang penduduknya mayoritas muslim, akan tetapi sistem pemerintahannya masih mengadopsi sistem barat? Itu juga disebabkan karena pemimpinnya yang tidak mengedepankan sistem islam dan memilih sistem barat yang pada akhirnya dapat mengikis habis pemahaman asli umat islam terhadap kepemimpinan. Tidak bisa dipungkiri bahwa sejak jaman dahulu sampai sekarang ini, orang-orang barat selalu mengontrol kepemimpinan umat islam dan tentunya terpilih atau tidaknya seorang pemimpin pun (misalnya kepala Negara) tidak terlepas dari campur tangan mereka dan dibantu oleh antek-antek mereka yang tersebar di mayoritas negara yang berpenduduk muslim. Ini merupakan kendala dan menjadi tantangan yang sulit bagi umat islam yang menginginkan kepemimpinan berdasarkan islam. Belum lagi tersebarnya stigma masyarakat akan kejelekan kepemimpinan islam yang sudah tertanam dalam benak mereka bahwa islam hanya mengajarkan kekerasan, identik dengan teroris, dan lain sebagainya yang pada akhirnya menimbulkan fobia terhadap islam.

Seiring dengan bergantinya zaman, maka bergantipulalah sistem kepemimpinan, akan tetapi bagi umat islam sistem kepemimpinan yang diajarkan oleh Rasulullah SAW dan para sahabatnyalah, sistem yang paling baik dan akurat, dengan tidak

mengenyampingkan sistem-sistem baru yang memang itu sejalan dengan yang dicontokan rasul, dan diajarkan di dalam al-Quran. Artinya, kita tidak menolak ataupun menerima sistem barat secara keseluruhan akan tetapi menyaringnya dan mengambil yang sejalan dengan spirit islam.

Pada saat ini, banyak umat islam yang mencoba menerapkan sistem baru, yang bervariasi ragamnya, yang jelas itu banyak yang tidak sejalan dengan apa yang telah dianjurkan Rasulullah SAW. Perlu ditekankan disini, bahwa sebuah sistem betapapun baiknya tanpa dijalankan oleh pemimpin yang baik tentu tidak akan jalan. Seperti saat ini, betapa banyak dan lengkap perangkat hukum di negara yang kita cintai, namun mengapa banyak yang amburadul. Mungkin ini disebabkan oleh pemimpinnya yang tidak mumpuni. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam Islam itu tidak boleh terlepas ciri-ciri berikut ini sebagai pedoman dalam memilih calon pemimpin masa depan:

1. Setia; yaitu pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
2. Tujuan; Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
3. Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam; Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat.
4. Pengemban Amanah; Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari

karakter/perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara “*leader behavior dengan leader style*” merupakan kunci keberhasilan pengelolaan organisasi; atau dalam skala yang lebih luas adalah pengelolaan daerah atau wilayah, dan bahkan negara.

Konsep yang tercantum dalam al-Qur'an dan as-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya.

Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagian setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah [wakil Allah] di muka bumi :
Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." [Q.S.al-Baqarah:30], Khalifah bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai abdullah [hamba Allah] yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Sabda Rasulullah: "Setiap kamu adalah pemimpin dan tiap-tiap pemimpin dimintai pertanggungjawabannya. Manusia yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi manusia dengan kemampuan konsepsional atau potensi [fitrah]: Dan dia mengajarkan

kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, Kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang-orang yang benar!" [Q.S.al-Baqarah:31], serta kehendak bebas untuk menggunakan dan memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

Konsep amanah yang diberikan kepada manusia sebagai khalifah fil ardi menempati posisi sentral dalam kepemimpinan Islam. Logislah bila konsep amanah kekhalifahan yang diberikan kepada manusia menuntut terjalinannya hubungan atau interaksi yang sebaik-baiknya antara manusia dengan pemberi amanah (Allah), yaitu:

1. Mengerjakan semua perintah Allah, 2. Menjauhi semua larangan-Nya, 3. Ridha (ikhlas) menerima semua hukum-hukum atau ketentuan-Nya. Selain hubungan dengan pemberi amanah (Allah), juga membangun hubungan baik dengan sesama manusia serta lingkungan yang diamanahkan kepadanya [Q.S.Ali Imran:112]. Tuntutannya, diperlukan kemampuan memimpin atau mengatur hubungan vertikal manusia dengan Sang Pemberi (Allah) amanah dan interaksi horizontal dengan sesamanya.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*) dan lain-lain.

Uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang

lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998:126) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Robbins (2008: 107) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Di samping itu, ada lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinichi (2005) adalah:

- 1) Pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya.
- 2) Kecocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
- 3) Pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.
- 4) Persamaan, model ini menjelaskan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja.

- 5) Watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi atau budaya organisasi dan kondisi tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Hersberg juga memberikan teorinya tentang kepuasan kerja, yang menyatakan bahwa, kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner dan Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor higiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor higiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi jabatan
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia (supervisor) dan pimpinan.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*the meaning of the job*)

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga

berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan di antara mereka (budaya organisasi).

Selain itu, kepuasan juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga asset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisor dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Curvian, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, di antaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970). Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Muchinsky (1991), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain

berdasarkan pada meta analisis Petty, et.al (1984) memperhatikan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon Hee Kim, 2002).

Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993).

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang komitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Dengan demikian kepuasan kerja mampu membuat karyawan loyal pada perusahaan.

2.1.4.1. Dampak dari Kepuasan Kerja

Robbins (2008:113) menekankan bahwa adanya kepuasan kerja berdampak kepada beberapa hal, yaitu:

(1) Peningkatan kinerja,

Organisasi yang mempunyai karyawan yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

(2) Perbaikan perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior/OCB*),

Karyawan yang puas cenderung akan berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu karyawan yang puas akan lebih mudah

berbuat lebih dalam pekerjaan mereka karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.

(3) Peningkatan kepuasan pelanggan,

Karyawan yang puas cenderung lebih ramah, ceria, responsif; hal tersebut sangat dihargai oleh para pelanggan.

(4) Penurunan tingkat ketidakhadiran karyawan,

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi memiliki kehadiran yang tinggi daripada mereka yang mempunyai tingkat kepuasan yang lebih rendah.

(5) Penurunan tingkat perputaran karyawan

Kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan. Dalam hal ini organisasi tidak perlu melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan atau memelihara orang-orang yang ada di dalam organisasi, karena orang-orang tersebut juga tidak ingin meninggalkan organisasi, lebih besar keinginannya untuk tetap tinggal di organisasi tersebut.

(6) Penurunan perilaku menyimpang di tempat kerja,

Adanya ketidakpuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus seperti: penyalahgunaan hakikat, pembentukan serikat kerja, pencurian di tempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan dalam bekerja. Perilaku-perilaku tersebut merupakan indikator sebuah sindrom yang lebih luas yang kita sebut perilaku menyimpang di tempat kerja.

2.1.4.2. Dampak dari Ketidakpuasan Kerja

Robbins (2008:112) menjelaskan 4 (empat) cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu:

(1) Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi.

(2) Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui upaya-upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi agar menjadi baik.

(3) Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara pasif menunggu keadaan membaik.

(4) Pengabaian (*Neglect*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk.

2.1.4.3. Sikap Kerja dan Meninggalkan Pekerjaan

Kebanyakan organisasi tidak dalam “pekerjaan bisnis yang memuaskan”, jadi kadang-kadang sulit untuk meyakinkan manajer akan kebutuhan untuk meningkatkan kepuasan di antara para pekerja. Akan tetapi banyak konsekuensi negatif yang berbeda dihasilkan dari sikap buruk pekerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, termasuk keluar, absen yang meningkat, pencurian dan kekuasaan. Tingkat kepuasan karyawan agaknya juga berhubungan dengan kinerja dari pekerjaan jasa, paling tidak dari bagian lini pelayanan pada konsumen, di mana interaksi terjadi secara langsung.

Sebagai contoh, suatu studi dari perusahaan sekuritas menunjukkan bahwa tingkat kepuasan konsumen dapat diprediksi dengan baik dari pengukuran terhadap kepuasan para karyawan disitu. Adalah tidak realistis untuk suatu organisasi yang menekankan pada “total quality management” dan kepuasan konsumen untuk memikirkan bahwa tujuan-tujuan tersebut dapat ditemui dengan paksaan yang tidak menyenangkan.

Kebanyakan karyawan mencoba untuk mempertahankan pekerjaan dengan kepuasaan tinggi, untuk menghindari konsekuensi yang negatif. Yang lainnya percaya bahwa mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi merupakan tujuan penting tanpa memandang dampaknya pada hasil yang didapat.

2.5.6. Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, apabila Islam dan kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya, *“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”*.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan letih. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar dan syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata *"Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang di atasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima."* (HR Bukhari-Muslim).

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan di mana seorang yang berhasil "menang", kompetisi dalam bekerja, ternyata outputnya lebih banyak untuk orang lain. Dengan bekerja secara ikhlas, sabar dan syukur tantangan yang berat itu menjadi ringan.

Jika seseorang tersebut bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur maka ketika diberi nikmat oleh Allah SWT, ia akan berdoa sebagaimana dinyatakan dalam firman Allah surat Al An'am: 19 yang berbunyi :

"Ya Tuhanku, anugerahilah aku kemampuan untuk mensyukuri nikmat yang telah Engkau limpahkan kepadaku dan kepada kedua orang tuaku".

Syukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indra yang diberikan akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri adalah konsep syukur, begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin. Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stres atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negatif, merugikan diri sendiri bahkan orang lain, jadi bukan sabar yang 'bodoh' tetapi penuh dengan kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing keadaan, Itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit sekalipun (Fahrudin, 2009).

Dalam menjalani pekerjaan kita sehari-hari hendaknya kita selalu mensinergikan rasa ikhlas, sabar dan syukur agar dalam bekerja kita bisa memaksimalkan potensi yang ada di diri kita tanpa selalu melihat adanya materi, dan lain-lain.

Rasa bersyukur yang telah ada hendaknya selalu ditumbuhkan dengan selalu melihat kepada golongan bawah, sebagaimana hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata "*Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang*

yang dibawahmu, jangan lihat orang yang di atasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima." (HR Bukhari-Muslim).

Selain itu juga dalam bekerja kita harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah oleh-Nya, hal ini senada dengan yang difirmankan oleh Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya :

"Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Berbagai sarana telah disediakan bagi tumbuhnya rasa syukur, sabar dan ikhlas dalam diri, baik berupa kenikmatan ataupun ujian, bertafakkur terhadapnya, ambil nilai hikmah, evaluasi diri dan melihat dari dekat ujian yang ditimpakan, tuntutan menyempurnakan ikhtiar, selalu husnuzhan kepada Allah, jangan berputus asa dari rahmat-Nya. Gaji kecil, lingkungan kerja yang tidak kondusif, atasan yang tidak kompeten, dan lainnya bagi mereka bukan sebuah bencana, tetapi lebih merupakan ujian yang dijanjikan Allah Swt yang akan berbuah pada meningkatnya kualitas (kesadaran) iman dalam bekerja, sehingga hidup tetap optimis untuk maju, bukan malah menyerah pada keadaan dengan mengatakan "ini sudah takdir" atau "saya terima kondisi ini dengan sabar" tanpa sedikitpun melakukan perubahan.

2.1.5. Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), memberikan definisi komitmen organisasi adalah tingkat di mana karyawan percaya dan menerima

tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Munchinsky (1991) mengatakan bahwa komitmen organisasi yaitu kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Hal ini ditandai oleh: (1) Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi; (2) Adanya keinginan untuk menggerakkan usaha bagi organisasi; (3) Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Selain itu Allen dan Meyer (1997) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai keinginan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan perasaan positif terhadap organisasi dan nilainya. Dalam hal ini pengukuran komitmen organisasi merupakan sebuah penilaian kesesuaian kepercayaan dan penilaian diri seseorang dan begitu juga organisasi.

Beberapa definisi mengenai komitmen organisasi lainnya, yaitu sebagai berikut:

- Porter, Mowday, dkk, (1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.
- Sheldon (1971) mengatakan komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang positive untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Buchanan (1974), sebagian besar peneliti menetapkan komitmen terhadap organisasi sebagai sebuah ikatan antara seorang individu (karyawan) dengan organisasi (perusahaan).
- Komitmen Organisasi, Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Purwadarminta, 1952), pengertian komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu;

kontrak. Sedangkan, pengertian janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kesanggupan untuk berbuat. Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting.

- Mitchell et.al (2001), memandang komitmen sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Di mana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.
- Charles o'Reilly (1981) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan ejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Lebih lanjut, Mowday (dalam Meyer dan Allen,1997) menyatakan ada dua pendekatan mengenai arti dari komitmen organisasi. yaitu :

- 1) Pendekatan *attitudinal commitment* yang lebih berfokus pada proses di mana orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi. Apakah ada kesamaan antara nilai dan tujuan yang mereka miliki dengan nilai dan tujuan organisasi. Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini akan menyebabkan turnover yang rendah dan produktivitas yang tinggi.

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap

keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan rendah tingkat absensinya, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan lebih pegawai yang memiliki komitmen rendah.

- 2) Pendekatan *behavioral commitment* lebih melihat pada proses di mana individu terikat pada organisasi dan bagaimana mereka menangani masalah ini. Contohnya, individu yang terikat dengan organisasi maka mereka cenderung memandang organisasi secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif.

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pension, dan lain-lain) membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi.

Menurut White (dalam Armstrong, 1999: 183), komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan di mana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah: Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.

Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup di antaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) (dalam Muchinsky, 1991: 286) menemukan kenyataan bahwa

individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi : (a) individu-individu tersebut lebih mampu menyesuaikan diri; (b) jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit; (c) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai; (d) kepuasan kerja lebih tinggi.

Mathieu dan Zajack (dalam Muchinsky, 1991: 288-289) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

Mowday, Porter, and Steers (dalam Luthans, 1998:249) mengidentifikasi bahwa konsep komitmen organisasi merupakan pendekatan sikap (*attitudinal approach*) maksudnya adalah karyawan yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi, memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dalam organisasi, serta terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya. Selain pendekatan sikap, komitmen organisasi juga merupakan pendekatan perilaku (*behavioral approach*) maksudnya bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pension, dan lain-lain) yang membuat karyawan terikat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni-dimensi atau satu dimensi di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas

(keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Selanjutnya Mowday mengadakan penelitian untuk melihat kembali mengenai arti dari komitmen untuk lebih membedakan penggunaan kata komitmen dengan loyalitas dan kesetiaan. Maka dibuatlah definisi dari komitmen yang tercakup tiga hal yaitu :

- 1) *Affective orientation*, yaitu : Attachment secara afek dan emosi terhadap kelompok. (Kanter, 1989)
- 2) *Cost based*, yaitu: Keuntungan dihubungkan dengan partisipasi pekerja, dan pengeluaran dihubungkan dengan keluarnya pekerja(Kanter,1989).
- 3) *Obligation or moral responsibility*, yaitu : perilaku komitmen adalah perilaku yang secara sosial dapat diterima dan melebihi harapan perusahaan. (Wiener dan Gechman, 1977).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan pengertian komitmen yang hampir serupa dengan Mowday. Di mana komitmen adalah kondisi psikologis, yang merupakan karakteristik hubungan pekerja dengan organisasi dan keterlibatan pekerja untuk memutuskan tetap menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi melebihi pengertian dari loyalitas untuk memberikan kontribusi yang aktif mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mewakili sebuah sikap kerja yang lebih luas dibandingkan kepuasan kerja, karena komitmen organisasi aplikasinya lebih menyeluruh pada organisasi dibandingkan hanya pada pekerjaan saja. Lebih lanjut, dikatakan bahwa komitmen lebih stabil dibandingkan kepuasan kerja karena kejadian dari hari-kehari hanya sedikit mempengaruhi perubahan komitmen.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

2.1.5.1. Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) dimensi (Allen dan Meyer, 1997) yang dikutip oleh Panggebean (2004), yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) adalah tingkat seberapa jauh seseorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait apabila seseorang meninggalkan organisasi.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

2.1.5.2. Indikator Komitmen Organisasi

Konsep yang dikemukakan oleh Lincoln (1989) bahwa ada tiga indikator untuk konsep komitmen organisasi ini, yaitu:

1. Kemauan karyawan adalah suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

2. Kesetiaan karyawan adalah bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi di mana karyawan bekerja.
3. Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

2.1.5.3. Komitmen Dalam Perspektif Islam

Agama Islam adalah agama yang diturunkan oleh Allah SWT kepada Nabi Muhammad SAW, yang mengandung tuntunan hubungan manusia dengan Allah Sang Pencipta, hubungan manusia dengan dirinya sendiri, maupun hubungan manusia dengan manusia lainnya.

Ketika seorang muslim mengucapkan dua kalimat syahadat berarti dia telah mengikat dirinya dengan pandangan hidup Islam; bahwa tiada Dzat yang dia akui sebagai satu-satunya Dzat yang layak disembah kecuali Allah SWT; bahwa tiadalah tugas hidup di dunia ini melainkan beribadah kepada-NYA; bahwa tiada cara beribadah kepada-NYA yang diterima kecuali yang datang dari Nabi Muhammad SAW sebagai satu-satunya nabi yang diakui sebagai utusan Allah; bahwa seluruh aktivitas hidupnya harus berjalan sesuai dengan aturan Allah SWT; dan bahwa di akhirat kelak dia akan dimintai pertanggung-jawaban atas kesaksian dan komitmennya itu yang dia wujudkan dalam keyakinan, perkataan, dan perbuatannya selama hidup, baik dalam aktivitas keseharian, maupun juga untuk melaksanakan pekerjaan di kantor (Baiturokhim, 2013)

2.1.6. Loyalitas Karyawan

Konsep loyalitas dalam bekerja banyak dipertanyakan belakangan ini, seiring dengan maraknya turnover pegawai di setiap perusahaan. Bahkan sampai ada pembajakan karyawan antar perusahaan. Seorang karyawan yang sering pindah-pindah kerja, sering dipertanyakan loyalitasnya pada perusahaan. Namun ada beberapa orang yang selama bertahun-tahun tetap bekerja hanya pada satu perusahaan dengan kondisi yang 'begitu-begitu' saja, malah dianggap bodoh. Jika begitu, lalu apa pengertian dari loyalitas sebenarnya?

Menurut kamus bahasa Indonesia (1952), loyal berarti patuh, setia. Sedangkan loyalitas sesungguhnya adalah kesediaan dengan sungguh-sungguh oleh karena kesadaran bahwa ada otoritas yang harus dipatuhi.

Loyalitas dipahami sebagai bentuk kesetiaan dan keberpihakan seseorang di tempat ia beraktivitas (Irham, 2009). Kesetiaan mengandung pengertian bahwa seseorang telah merasakan bahwa di samping kita telah memberikan kontribusi, organisasi juga telah memberikan kompensasi. Hubungan kausalitatif inilah yang memberikan reward bagi kedua belah pihak. Reward dari organisasi kepada karyawan berupa legitimasi dari berbagai aspek, termasuk kompensasi. Seseorang yang telah memiliki kesetiaan, biasanya terefleksikan ke dalam aktivitas sehari-hari dalam pekerjaan. Misalnya ia cenderung lebih aktif, lebih reaktif, dan memiliki filterisasi organisasi yang tinggi.

Kecenderungan lebih aktif dapat dipahami bahwa biasanya orang tersebut memiliki daya inisiatif dan kreatifitas yang tinggi. Seseorang yang sudah loyal kepada organisasi, maka ia akan bekerja tanpa terlebih dahulu ada komando atau instruksi, ia lebih berinisiatif melakukan berbagai hal demi kepentingan organisasi.

Seseorang yang memiliki kesetiaan biasanya juga lebih reaktif, banyak melakukan kritik, saran dan hal-hal lainnya yang bersifat menakar kedalaman substansi dari suatu program atau kebijakan organisasi. Jadi sesungguhnya seseorang yang banyak melakukan kritik dan saran kepada organisasi, jangan dipahami sebagai bentuk kecintaannya (*sense of belonging*) terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja. Lain soal memang jika kritik, masukan dan berbagai kontribusi yang lain dilakukan secara destruktif. Hal itu bukanlah menunjukkan keadaan di mana orang tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi di tempat ia bekerja, justru orang tersebut adalah merupakan penghambat bagi organisasi. Organisasi harus tegas ketika menghadapi orang-orang seperti ini, jika perlu dikeluarkan.

Menurut Budiman (2009), konsep loyalitas belakangan ini terdiri dari beberapa konsep yang berkembang di dunia bisnis, meliputi:

1. Loyal kepada perusahaan

Loyal kepada perusahaan merupakan konsep loyal yang sangat populer. Loyalitas seperti ini menuntut karyawan untuk terus bekerja di perusahaan dalam kondisi apa pun. Oleh karena itu, orang yang pindah kerja sering dianggap tidak loyal terhadap perusahaan, apalagi pindah ke kompetitor perusahaan itu.

2. Loyal kepada pekerjaan

Konsep loyalitas seperti ini belum lama ini banyak diperbincangkan sebagai konsep loyalitas yang 'benar'. Di sini seorang karyawan tidak loyal terhadap perusahaan, tapi loyal terhadap pekerjaan yang ia kerjakan. Ia akan bekerja dengan gigih demi pekerjaannya. Karyawan seperti ini dianggap sebagai asset perusahaan yang berharga karena ia akan mengerjakan pekerjaan yang menjadi *job desc*-nya dengan sebaik-baiknya.

3. Loyal kepada visi, misi dan tujuan perusahaan

Dalam bekerja kita harus tahu visi, misi dan tujuan perusahaan serta loyal terhadapnya. Bukan hanya pekerjaan yang menjadi job desc-nya saja. Konsep loyalitas seperti ini membutuhkan pemahaman sepenuhnya bahwa yang kita kerjakan, bukan saja harus selesai dengan baik, tetapi juga harus sejalan dengan tujuan perusahaan.

Mungkin agak sulit membayangkannya, namun berikut akan diberikan contoh yang mungkin bisa sedikit menggambarkan: Perusahaan mempunyai visi untuk menggelar layanan ke seluruh masyarakat luas di semua segmen dan daerah. Sebagai karyawan, kita harus dapat mencari inovasi yang bisa membuat perusahaan dapat menggelar layanan yang terjangkau segmen bawah, juga melayani pelanggan di pedalaman. Jadi bukan hanya pelanggan perkotaan atau pelanggan yang bisa membayar mahal saja yang kita layani. Inovasi ini juga tidak boleh membuat perusahaan rugi tentunya.

Dari contoh tersebut, bisa dilihat bahwa konsep loyalitas yang ketiga jauh lebih bagus dari pada yang pertama ataupun yang kedua. Tapi inilah yang menjadi tantangan banyak karyawan, butuh pemahaman yang mendalam terhadap pekerjaan bahwa kita bekerja bukan hanya demi perusahaan, bukan hanya demi pekerjaan, tapi demi tujuan perusahaan. Apabila seluruh karyawan berpikir seperti ini, maka saya yakin bahwa perusahaan bisa berkembang dengan pesat, dan bukan tidak mungkin hal ini akan berimbas positif terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.6.1. Arti Loyalitas menurut Perusahaan dan Karyawan

Loyalitas menurut Perusahaan

Perbedaan pengertian istilah loyalitas antara karyawan dan perusahaan rasanya selalu menjadi topik yang diperdebatkan. Karena itu, tulisan ini mencoba kembali mencermati mengapa perdebatan tentang hal ini tidak pernah menemukan titik tengah.

Loyalitas berasal dari kata dasar “loyal” yang berarti setia atau patuh, loyalitas berarti mengikuti dengan patuh dan setia terhadap seseorang atau sistem/peraturan. Istilah loyalitas ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan. Perusahaan atau pengusaha mengartikan loyalitas adalah suatu kesetiaan karyawannya kepada perusahaannya.

Dalam perkembangannya, arti kata loyalitas sering dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin tanpa memperhatikan kebutuhan karyawannya.

Perusahaan atau pengusaha melakukannya karena meyakini bahwa karyawan tidak memiliki posisi tawar yang seimbang. Dalam hal ini, perusahaan atau pengusaha tadi menganggap hubungannya dengan karyawan tidak sebagai partner, tetapi sebagai majikan dan pegawai, yang memberi upah dan yang meminta upah. Sebuah paradigma yang masih tersisa dari era perbudakan.

Perusahaan pun akan dengan mudah memberi label “tidak loyal” kepada karyawannya jika karyawannya tersebut tidak mengikuti apa yang diperintahkan oleh perusahaan, misalnya tidak mau kerja lembur atau tidak mengikuti suatu kegiatan yang diminta oleh perusahaan meski pekerjaan/kegiatan tersebut diluar jam kerja.

Karyawan yang kebetulan menjadi penentu kebijakan perusahaan ini seringkali memanfaatkan posisinya untuk kepentingan lain (termasuk kepentingan dirinya sendiri) sehingga banyaknya kepentingan dalam menentukan kata "loyal atau tidak loyal" sangat besar pengaruhnya. Dalam pengamatan saya, para pemangku kebijakan perusahaan ini adalah karyawan pada level manajerial, Supervisor/Manager di bagiannya, atau seorang HRD Manajer.

Pada perkembangannya pengertian semakin bergeser menjadi "kepatuhan bawahan terhadap apapun yang diperintahkan atasan". Dan ini seringkali menjebak bawahan untuk berubah menjadi seorang karyawan yang sering dikenal dengan istilah: YES-Man, Asal Boss Senang, dalam kata-kata yang lebih tegas bisa disebut penjilat. Akhirnya terciptalah pengertian baru dari kata loyalitas, yaitu menjilat pimpinan. Seorang akan disebut memiliki loyalitas yang tinggi jika bisa menyenangkan atasannya dengan cara menjilat, cari muka.

Loyalitas menurut Karyawan:

Loyalitas menurut karyawan atau para professional adalah kesetiaan pada pekerjaan atau profesi. Sementara perusahaan hanya dipandang sebagai tempat bekerja, dan kewajiban karyawan hanyalah bekerja dan mengikuti peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut, dan tentu saja harus mendapatkan hak-nya sesuai kesepakatan. Jika ada kewajiban lain yang harus dilakukan dan diluar kesepakatan, maka harus ada kompensasi atau benefit tambahan, misalnya jika harus bekerja lembur maka harus mendapatkan upah tambahan. Dari sudut pandang ini, karyawan berharap mereka dianggap sebagai partner oleh perusahaan dan bersama dengan stake holder/pemilik kepentingan lainnya (customer, supplier, pemegang saham, lingkungan dan masyarakat sekitar) dianggap sama dan penting.

Karyawan hanya akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Dia merasa nyaman dengan lingkungannya, dengan sikap atasan atau rekan kerjanya, merasa aman dengan masa depannya, karir dan pekerjaannya. Rasa nyaman ini dengan sendirinya akan menumbuhkan kedekatan, kebahagiaan dan rasa memiliki. Sementara bekerja dan memiliki pekerjaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan rasa aman. Jika kedua hal tersebut ada, maka dengan sendirinya loyalitas karyawan akan meningkat.

Kedua pemahaman arti kata loyalitas tersebut tentu saja berbeda dan bersebrangan. Perusahaan, termasuk juga karyawan pengambil kebijakan perusahaan yang (merasa) mewakili perusahaan, memahami loyalitas adalah kepatuhan pada perusahaan (atasan, peraturan) tanpa syarat. Sementara karyawan memahami arti kata loyalitas sebagai kesetiaan terhadap profesi dan pekerjaan, bukan pada atasan atau perusahaan.

Mengukur makna loyalitas, sejauh ini loyalitas dipandang sebagai suatu sarana untuk dapat mengikat sebuah kesetiaan, kepatuhan dan ketaatan. Menurut Purandara (2012), Loyalitas sering diidentikkan dengan pengabdian akan seseorang terhadap sebuah lembaga yang mempunyai kesamaan visi dan orientasi untuk meraih tujuan bersama. Meskipun loyalitas memiliki arti yang sangat luas, namun kadang secara umum loyalitas hanya dilihat dari satu perspektif saja, yakni diidentikkan dengan pengabdian, pengorbanan dan ketaatan seorang individu yang mempunyai hierarki jabatan yang lebih rendah dalam sebuah lembaga terhadap seseorang yang memegang jabatan yang mempunyai hierarki lebih tinggi dalam lembaga tersebut.

Dan sejauh ini, dengan perspektif dimaksud, sering seorang bawahan menjadi terdeskreditkan dengan istilah loyalitas yang hanya dipandang satu perspektif dari bawahan terhadap atasan, yang akhirnya sering pelaku organisasi terjebak makna

loyalitas semu yang menganggap bahwa kata loyalitas menjadi sebuah kata yang hanya diperuntukkan bagi seorang bawahan terhadap atasan, dan akhirnya menghilangkan makna tanggung-jawab bersama dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Purandara menyampaikan pandangannya akan makna loyalitas secara praktis yang dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari individu suatu organisasi. Melihat aspek loyalitas dari kacamata seorang pimpinan terhadap bawahan, meskipun makna loyalitas tersebut masih dibatasi dalam frame bahwa loyalitas masih dijadikan komoditi untuk “mendeskreditkan” seorang bawahan yang mempunyai perilaku “unik” dalam sebuah organisasi/lembaga. Maksud dari perilaku “unik” di sini adalah perilaku yang lain dari kelaziman bawahan-bawahan pada umumnya, bisa bersifat positif maupun bersifat negatif.

Masih menurut Purandara, seorang pemimpin memaknai loyalitas bawahan terhadap dirinya dan organisasi sangat dipengaruhi oleh karakter pribadi pemimpin tersebut dan gaya dalam memimpin sebuah organisasi. Setidaknya, ada tiga karakter pemimpin yang memandang makna loyalitas bawahan terhadap dirinya, yang mana karakter tersebut mengkhususkan bahwa loyalitas diukur berdasarkan:

- Komitmen seorang individu organisasi terhadap bidang pekerjaan dan lembaganya secara umum
- Komitmen seorang individu organisasi terhadap bidang pekerjaan dan pimpinannya
- Komitmen seorang individu organisasi terhadap pimpinannya saja.
- Komitmen seorang individu organisasi terhadap bidang pekerjaan dan lembaganya secara umum

Pada tataran ini berlaku tataran normatif normal makna loyalitas, dan ini menggambarkan makna loyalitas sesungguhnya, karena dengan komitmen ini, seorang individu dalam suatu lembaga berusaha mengaktualisasikan dirinya untuk kepentingan bersama dalam organisasi yang diaktualisasikan melalui bentuk kesungguhan melaksanakan pekerjaannya dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya tersebut, sehingga secara umum tanpa harus mengkomitmenkan diri terhadap pimpinannya sesungguhnya ia telah menciptakan loyalitas komprehensif dalam sebuah lembaga, mencakup loyalitas terhadap pimpinannya. Namun dalam kasus lain, loyalitas model ini mempunyai resiko jika seorang pimpinan kurang bisa mengayomi dan memahami perilaku individu dalam organisasinya, dan memungkinkan terjadinya friksi antara pimpinan dengan bawahan. Namun sejauh pimpinan dapat memahami perilaku individu dalam organisasinya, loyalitas model ini dapat memacu perkembangan organisasi secara dinamis.

Apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas – fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi.

Menurut Nitisemito (1991:167), fasilitas – fasilitas yang diterima oleh karyawan sehingga karyawan mau bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada perusahaan, hendaknya perusahaan memberikan:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memberikan kebutuhan rohani.
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai.
- d. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

- e. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- f. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.
- g. Mengusahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas.
- h. Sesekali mengajak karyawan berunding.
- i. Memberikan fasilitas yang menyenangkan.

2.1.6.2. Faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri (dalam Kadarwati, 2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh :

- **Karaktersitik pribadi**, merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.
- **Karakteristik pekerjaan**, menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, job stress, kesempatan untuk berinteraksi social, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas. Penyesuaian diri termasuk kedalam proses interaksi social, dimana seorang karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat kerjanya berada meliputi semua elemen pendukung perusahaan, terutama dengan sumber daya manusia.

- Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada interen perusahaan itu yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan. Keetergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.
- Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya keputusan pribadi yang dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing factor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyaawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik disain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

Satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja. Loyalitas atau kesetiaan sebenarnya tidak hanya berarti cukup lama bekerja disuatu perusahaan, misalnya sekian puluh tahun. Loyal harus diartikan pula mampu menjaga nama baik atau citra perusahaan di mana seseorang bekerja.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan antara lain: persepsi terhadap lingkungan kerja dan kompensasi. Adanya persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan kompensasi yang sesuai diharapkan karyawan dapat bekerja sesuai rencana dan tujuan organisasi, sehingga dengan adanya faktor tersebut diharapkan karyawan lebih optimal dalam bekerja.

Seperti diungkapkan Mowday dan Steers (1979), komitmen merupakan loyalitas karyawan terhadap suatu unit sosial yang bisa berupa loyalitas karyawan terhadap perusahaan, departemen, atau terhadap pekerjaan mereka.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi, dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, karyawan yang tidak setia terhadap perusahaan ditandai dengan perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari perusahaan, dan menyesali keputusan mereka bergabung dengan perusahaan (Istijanto, 2006).

2.1.6.3. Hubungan Loyalitas dengan Kinerja Karyawan

Loyalitas adalah kesetiaan. Dan kesetiaan adalah kualitas yang menyebabkan kita tidak menggemungkan dukungan dan pembelaan kita pada sesuatu. Loyalitaslah yang menyebabkan kita tetap membela seorang sahabat meski ia harus terancam masuk penjara. Loyalitaslah yang membuat kita bernyanyi-nyanyi penuh semangat memberikan dukungan pada kesebelasan kesayangan kita, meski mereka sedang tertinggal beberapa goal dari tim lawan. Memang, loyalitas lebih banyak bersifat

emosional. Loyalitas adalah kualitas perasaan dan perasaan tidak selalu membutuhkan penjelasan yang rasional.

Setiap perusahaan pasti ingin memiliki karyawan yang loyal. Mereka yang loyal diyakini dapat memberikan kontribusi maksimal dan selalu optimal dalam bekerja. Makanya dalam setiap tes rekrutmen, penilaian loyal atau tidaknya karyawan seringkali menjadi pertimbangan penting (Irham,2009).

Perusahaan menilai loyalitas karyawan dari beberapa besar keterlibatan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang selalu bekerja tanpa menuntut hak-hak yang semestinya diperoleh, dianggap sebagai karyawan teladan. Semakin banyak jam kerja karyawan dalam satu hari yang dihabiskan untuk perusahaan, maka karyawan tersebut dianggap memiliki tingkat loyalitas yang tinggi. Tetapi semakin 'pas' jam kerja karyawan, maka karyawan tersebut dianggap biasa-biasa saja.

Dan apabila karyawan yang datang terlambat di tempat kerja dan tidak menjadi masalah apakah pulang sesuai jam kerja kantor atau menyesuaikan jam pulang dengan jumlah waktu keterlambatan atau bahkan melebihi jumlah waktu keterlambatan, maka karyawan tersebut dianggap kurang loyal. Dan perusahaan cenderung mendorong karyawannya untuk kerja selama mungkin.

Mengapa loyalitas menjadi salah satu kualitas penentu hubungan antara perusahaan dengan karyawan? Meski hampir tak ada perusahaan atau pimpinan yang berterus terang meminta loyalitas dari karyawannya, namun diam-diam banyak dari mereka yang mengharapkannya.

Dengan mendapatkan loyalitas dari karyawannya, sebuah perusahaan merasa benar-benar 'memiliki' karyawan yang siap tempur demi kepentingan usahanya, atau

seorang pimpinan tak ragu lagi perintahnya tidak terlaksanakan. Demikian pula, bila seorang karyawan yakin telah memberikan loyalitasnya, ia tak perlu khawatir kehilangan pekerjaannya.

Pengertian loyalitas berasal dari bahasa inggris 'loyal' yang artinya setia. dan kesetiaan adalah kualitas yang menyebabkan kita tidak menggemingkan dukungan dan pembelaan kita pada sesuatu. Loyalitas lebih banyak bersifat emosional, loyalitas adalah kualitas perasaan, dan perasaan tak selalu membutuhkan penjelasan rasional.

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan karyawan untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Loyalitas merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan atau disebut dengan komitmen organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Loyalitas merupakan suatu kondisi sikap mental untuk tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun rekan sekerja. Loyalitas wajib dipertahankan namun dengan tidak melupakan prinsip dasar bahwa loyalitas tertinggi harus didedikasikan pada hal-hal yang diyakini sebagai kebenaran. Dalam suatu perusahaan atau organisasi seorang karyawan diharapkan mempunyai sikap loyalitas

yang tinggi sehingga efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik.

2.1.6.4. Menurunnya Loyalitas Karyawan

Sebab – sebab turunnya loyalitas dan sikap kerja itu dikarenakan banyak sebab misalnya, upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan pada prinsipnya turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Adapun sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material yang bersifat material antara lain: rendahnya upah yang diterima, fasilitas minimum. Sedangkan yang bersifat non material seperti kurangnya penghargaan dari pihak perusahaan, dan lain-lain.

Indikator menurunnya loyalitas karyawan adalah:

- 1) Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja

- 2) Tingginya tingkat absensi

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala– gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

- 3) Tingkat perpindahan buruh yang tinggi.

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka

berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

4) Kegelisahan di mana – mana.

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak terangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal – hal yang lain.

5) Tuntutan yang sering terjadi.

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

6) Pemogokan.

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah tidak merasa tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja (Nitisemito,1991:163).

Pada kategori usia para karyawan yang berbeda menunjukkan aksentuasi loyalitas yang berbeda pula seperti yang diuraikan berikut ini:

- 1) Angkatan kerja yang usianya di atas lima puluh tahun menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Mungkin alasan-alasan yang menonjol ialah bahwa mereka sudah mapan dalam kekaryaanannya, penghasilan yang memadai,**

memungkinkan mereka menikmati taraf hidup yang dipandang layak. Banyak teman dalam organisasi, pola karirnya jelas, tidak ingin pindah, sudah “terlambat” memulai karier kedua, dan dalam waktu yang tidak terlalu lama akan memasuki usia pensiun.

- 2) Tenaga kerja yang berada pada kategori usia empat puluhan menunjukkan loyalitas pada karir dan jenis profesi yang selama ini ditekuninya. Misalnya, seseorang yang menekuni karir di bidang keuangan akan cenderung “bertahan” pada bidang tersebut meskipun tidak berarti menekuninya hanya dalam organisasi yang sama. Karena itu pindah ke profesi lain, tetapi bergerak di bidang yang sama, bukanlah merupakan hal yang aneh. Barangkali alasan pokoknya terletak pada hasrat untuk benar – benar mendalami bidang tertentu itu karena latar belakang pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, bakat, minat, dan pengalaman yang memungkinkannya menampilkan kinerja yang memuaskan yang pada gilirannya membuka peluang untuk promosi, menambah penghasilan, dan meniti karir secara mantap.
- 3) Tenaga kerja dalam kategori 30 – 40 tahun menunjukkan bahwa loyalitasnya tertuju pada diri sendiri. Hal ini dapat dipahami karena tenaga kerja dalam kategori ini masih terdorong kuat untuk memantapkan keberadaannya, kalau perlu berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain dan bahkan mungkin juga dari satu profesi ke profesi lain. Di samping itu pula didukung oleh tingkat kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pemasukan yang cukup sehingga banyak para pekerja yang mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari.

- 4) Bagi mereka yang lebih muda dari itu, makna loyalitas belum diserapi dan kecenderungan mereka masih lebih mengarah kepada gaya hidup santai, apabila mungkin disertai dengan kesempatan “berhura – hura” Pada kenyataan sehari – hari banyak sekali terjadi kecurangan – kecurangan yang dilakukan oleh para karyawan yang umumnya mempunyai umur relatif muda hal itu juga dipicu oleh tingkat angan – angan yang tinggi, tetapi tidak diiringi oleh tingkat kerajinan yang tinggi dari dalam dirinya sendiri, oleh karena itu tingkat pengangguran semakin lama semakin meningkat (S. Alex Nitisemito, 1991:170-171).

Secara umum loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik (Rasimin,1988). Barrold dalam Muhyadi (1989) mengemukakan bahwa loyalitas adalah kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan. Pengabdian ini akan selalu menyokong peran serta karyawan dalam perusahaan.

Steers & Porter (1983) berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses di mana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Resimin (1988) mengemukakan pengertian loyalitas sebagai keterikatan yaitu identifikasi psikologi individu pada pekerjaannya atau sejauh mana hubungan antara pekerjaan dan perusahaan tersebut dirasa sebagai *total self image* bagi dirinya dalam perusahaan, yang dapat disebut aktifitas-aktifitas masa lalu dalam perusahaan. Juga kesamaan tujuan antara individu dengan perusahaan. Pengalaman masa lalu dalam perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan. Hal-hal yang terjadi terutama yang berhubungan dengan diri karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan. Demikian juga kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan akan sangat memberi nilai tersendiri terhadap keberadaanya di perusahaan tersebut.

Lebih lanjut Resimin mengatakan bahwa kerja adalah suatu cara untuk memuaskan kebutuhan secara bertingkat artinya berbagai macam kebutuhan yang ada dalam diri individu akan dipengaruhi dengan cara bertahap, tidak secara bersama. Sesuai dengan teori Maslow, kebutuhan yang sudah terpenuhi akan berlanjut untuk memenuhi kebutuhan selanjutnya, sedangkan Ghiselli & Brown dalam Kadarwati (2003) menyatakan bahwa kerja adalah aktifitas fisik, psikis maupun sosial yang mengarah pada tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai keahliannya sehingga peningkatan efektifitas perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

Aspek-aspek loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Steers & Porter (1983) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain :

- a. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- b. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang lain terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (1989), yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

- 1) Taat pada peraturan karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

- 2) Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.
- 3) Tanggung jawab karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

Dalam hal sikap kerja, sikap kerja mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif.

Sikap kerja yang positif meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama: Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 2) Rasa memiliki: Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

- 3) Hubungan antar pribadi: Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antar pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan social di antara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.
- 4) Suka terhadap pekerjaan: Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas di atas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam pekerjaan tersebut di atas akan sering mempengaruhi pembentukan loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taat pada praturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

2.1.6.5. Cara meningkatkan loyalitas karyawan

Anoraga dan Widiyanti (1993) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan, yaitu :

1. Hubungan yang erat antar karyawan
2. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja

3. Saling pengertian antara pimpinan dan karyawan
4. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja
5. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan
6. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan

Martoyo (1987) mengemukakan bahwa perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja baik tertib dan benar serta pemberian upah akan dapat meningkatkan loyalitas karya pada perusahaan di mana mereka bekerja, Gilsbert (Kadarwati, 2003) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan yang dicapai, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Resimin (1988) mengemukakan pengertian loyalitas sebagai keterikatan yaitu identifikasi psikologi individu pada pekerjaannya atau sejauh mana hubungan antara pekerjaan dan perusahaan tersebut dirasa sebagai total self image bagi dirinya dalam perusahaan, yang dapat disebut aktifitas-aktifitas masa lalu dalam perusahaan. Juga kesamaan tujuan antara individu dengan perusahaan. Pengalaman masa lalu dalam perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan. Hal-hal yang terjadi terutama yang berhubungan dengan diri karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan. Demikian juga kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan akan sangat memberi nilai tersendiri

terhadap keberadaanya di perusahaan tersebut. Dan secara tidak langsung hal ini akan mempengaruhi loyalitas karyawan.

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Steers & Porter (1983) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain:

- a. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- b. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang lain terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (1989), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

- a. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

b. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

c. Sikap kerja

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negative. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

- Kemauan untuk bekerja sama: Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

- **Rasa memiliki:** Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- **Hubungan antar pribadi:** Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial di antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.
- **Suka terhadap pekerjaan:** Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas di atas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam pekerja tersebut di atas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taat pada praturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

2.1.6.6. Loyalitas pada Profesi

Dalam konteks profesi, loyalitas yang dimaksud, lebih dekat padanannya dengan kesetiaan, karena memang kata kesetiaan lebih tepat kalau dipadu-padankan dengan kata profesi. Jadi makna yang terkandung dalam “Loyalitas pada Profesi” adalah kesetiaan pengabdian pada profesi, penuh tanggung jawab dan siap berkorban demi pengabdian pada profesi.

Sejatinya, seorang profesional adalah orang yang memiliki loyalitas pada profesi, tanpa loyalitas maka tidak bisa dikatakan profesional, karena tanpa adanya loyalitas pada profesi bagaimana mungkin seseorang bisa mengenal dan menguasai bidang profesinya secara baik. Seseorang bisa dikatakan profesional apabila dia betul-betul menguasai bidang profesi yang dia geluti. Seorang profesional biasanya juga disebut sebagai tenaga ahli dalam satu bidang profesi.

Seorang pekerja profesional yang bekerja pada sebuah perusahaan, pada hakikatnya pengabdian yang dilakukan atas dasar kesetiaan pada profesi, bukanlah kesetiaan pada perusahaan tempatnya bekerja, kalau terlihat loyal pada perusahaan, itu semata-mata merupakan implikasi dari totalitas pengabdianya pada profesi yang ditekuninya. Kesetiaan pengabdian pada profesi akan berpengaruh besar pada peningkatan kemampuan, sedangkan kesetiaan pengabdian pada perusahaan hanya kan menumbuhkan kepatuhan, dan kepatuhan inilah yang nantinya akan merusak kesetiaan pada profesi (Ajinatha, 2011).

Sebagai contoh, seseorang pernah bekerja pada sebuah perusahaan Rumah Produksi, dia bekerja secara kontrak sesuai dengan satu judul produksi, dia bekerja sesuai dengan *job* yang ada dikontrak, diluar *job* tersebut tidak akan dilakukannya. Tapi satu ketika dia disuruh mengerjakan sesuatu yang diluar *job* nya, dia

menolaknyaa..lalu perusahaan menganggap dia tidak loyal. Dia katakan pada pemilik perusahaan, bahwa dia bukan tidak loyal pada perusahaan; kalau dia tidak mau melakukan suatu pekerjaan yang diluar *job* nya, itu semua dia lakukan karena dia berusaha untuk profesional, *job* dia dikontrak cukup jelas dan itu semua dia lakukan karena loyalitas dia pada profesi.

Dengan penjelasan tersebut, akhirnya pemilik perusahaan dapat mengerti alasan orang tersebut dan selanjutnya dia lebih menghargai dan menghormati orang tersebut sebagai seorang yang konsisiten juga setia pada profesi. Sikap seperti inilah yang senantiasa harus dipertahankan, loyalitas pada profesi itu pada saatnya akan memberikan banyak manfaat, baik pada kelangsungan profesi maupun pada eksistensi profesi itu sendiri.

2.1.6.7. Loyalitas Dalam Perspektif Islam

Loyalitas dalam perspektif Islam merupakan bukti keimanan seseorang dengan adanya amal nyata dalam kehidupan sehari-hari, oleh karena iman bukan sekadar pengakuan kosong dan “*lip service*” belaka, tanpa mampu memberikan pengaruh dalam kehidupan seorang mukmin. Selain merespon seluruh amal islami, tapi juga menyerapnya ke dalam ruang kehidupannya. Seorang Mukmin juga harus selalu loyal dan menunjukkan kepatuhannya kepada Allah dan mengikuti ajaran Rasul-Nya. Ia harus mencintai dan mengikuti apa-apa yang diperintahkan dan menjauhi seluruh perbuatan yang dilarang. Perhatikan firman Allah berikut ini:

“Hai orang-orang yang beriman, barangsiapa di antara kamu yang murtad dari agamanya, maka kelak Allah akan mendatangkan suatu kaum yang Allah mencintai mereka dan mereka pun mencintai-Nya, yang bersikap lemah lembut terhadap orang

yang mukmin, yang bersikap keras terhadap orang-orang kafir, yang berjihad di jalan Allah, dan yang tidak takut kepada celaan orang yang suka mencela. Itulah karunia Allah, diherikan-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Mahaluas (pemberian-Nya), lagi Maha Mengetahui. Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah). ” (al-Maa'idah: 54-55)

“Katakanlah, ‘Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu.’ Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. Katakanlah, ‘Taatilah Allah dan Rasul-Nya,’ jika kamu berpaling, maka sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang kafir.” (Ali ‘Imran: 31-32)

Di sisi lain, seorang Mukmin tidak boleh loyal dan cinta terhadap musuh-musuh Islam. Oleh karenanya, dalam beberapa firman-Nya, Allah mengingatkan orang-orang beriman tentang hal ini.

“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barangsiapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. Dan hanya kepada Allah kembali (mu).” (Ali ‘Imran: 28)

“Mereka ingin supaya kamu menjadi kafir sebagaimana mereka telah menjadi kafir, lalu kamu menjadi sama (dengan mereka). Maka, janganlah kamu jadikan di antara mereka penolong-penolong(mu), hingga mereka berhijrah pada jalan Allah. Maka jika mereka berpaling, tawan dan bunuhlah mereka di mana saja kamu menemuinya,

dan janganlah kamu ambil seorang pun di antara mereka menjadi pelindung, dan jangan (pula) menjadi penolong.” (an-Nisaa’: 89)

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu); sebagian mereka adalah pemimpin bagi sebagian yang lain. Barangsiapa di antara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya, Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim.” (al-Maa’idah: 51)

Dalam terminologi syariat, ada istilah *al-wala’* bermakna *penyesuaian diri seorang hamba terhadap apa yang disukai dan diridhai Allah, berupa perkataan, perbuatan, keyakinan, dan orang (pelaku)*. Jadi, ciri utama orang Mukmin yang ber-wala’ kepada Allah SWT adalah mencintai apa yang dicintai Allah dan membenci apa yang dibenci Allah. Ia mengimplementasikan semua itu dengan penuh komitmen, sebagai seorang muslim yang memiliki loyalitas tinggi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka membangun loyalitas karyawan *is a must*. Karena karyawan merupakan ujung tombak yang akan “mengibarkan” bendera perusahaan (Bilson Simamora, 2010). Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Faktor rasional

Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2. Faktor emosional

Menyangkut perasaan atau ekspresi diri, seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan

tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, dan budaya kerja.

3. Faktor spiritual

Menyangkut kebutuhan rohani, seperti kepuasan rohani, kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani.

Adanya loyalitas karyawan ditandai dengan beberapa hal berikut ini, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Karyawan yang berkomitmen
2. Karyawan yang menyukai pekerjaan
3. Karyawan yang puas terhadap perusahaan

Di Indonesia jumlah penduduk yang menganut agama Islam sangat besar, yaitu sekitar 12,7% dari total muslim dunia. Pada tahun 2010 penganut Islam di Indonesia sekitar 205 juta jiwa atau 88,1% dari jumlah penduduk di Indonesia (Ahmad, 2010).

Loyalitas dalam perspektif Islam merupakan bukti keimanan seseorang adalah adanya amal nyata dalam kehidupan sehari-hari oleh karena iman bukan sekadar pengakuan kosong dan "*lip service*" belaka, tanpa mampu memberikan pengaruh dalam kehidupan seorang Mukmin. Selain merespon seluruh amal islami dan menyerapnya ke dalam ruang kehidupannya. Seorang Mukmin juga harus selalu loyal dan memberikan *wala'*-nya kepada Allah dan Rasul-Nya. Ia harus mencintai dan mengikuti apa-apa yang diperintahkan dan menjauhi seluruh perbuatan yang dilarang.

2.2. Rerangka Konseptual

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bersifat terpadu, di mana pengaruh berbagai variabel yang terkait dengan budaya kerja Islam, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen dan loyalitas dianalisis secara terpadu.

Untuk menyusun rerangka pemikiran, maka dapat ditinjau ulang beberapa penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan yang terkait dengan variabel-variabel penelitian ini.

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan orang antara lain sebagai berikut:

Turkylmaz, Ozkan, dan Pastuszek (2011) telah meneliti bahwa ada pengaruh yang positif dan kuat antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan.

Anari (2011) telah meneliti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Lok dan Crawford (2004) telah meneliti bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Silverthorne (2004) telah meneliti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Barney (1986) and Camerer (1988) menjelaskan peranan budaya dari perspektif ekonomi di mana budaya organisasi dapat mempengaruhi efisiensi atau efektivitas organisasi

Burton et al., (2002) meneliti tentang adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Osraff (1992) meneliti tentang perilaku kepemimpinan yang efektif mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

Hell Denirel et al. (2010), meneliti tentang komitmen organisasi yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dan afektif komitmen. Suatu studi tentang sumber daya manusia dalam industri wisata di Sarawak Malaysia. Oleh : Lew Tek Yew. CurtinUniversity of Technology. 2002

Gao Liang Wang et al (2012)., meneliti tentang pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga adanya pengaruh negative antara kepuasan kerja dan niat *turn over* terhadap kinerja operasional organisasi. Research in busines and management. Vol 1 (2), August 2012

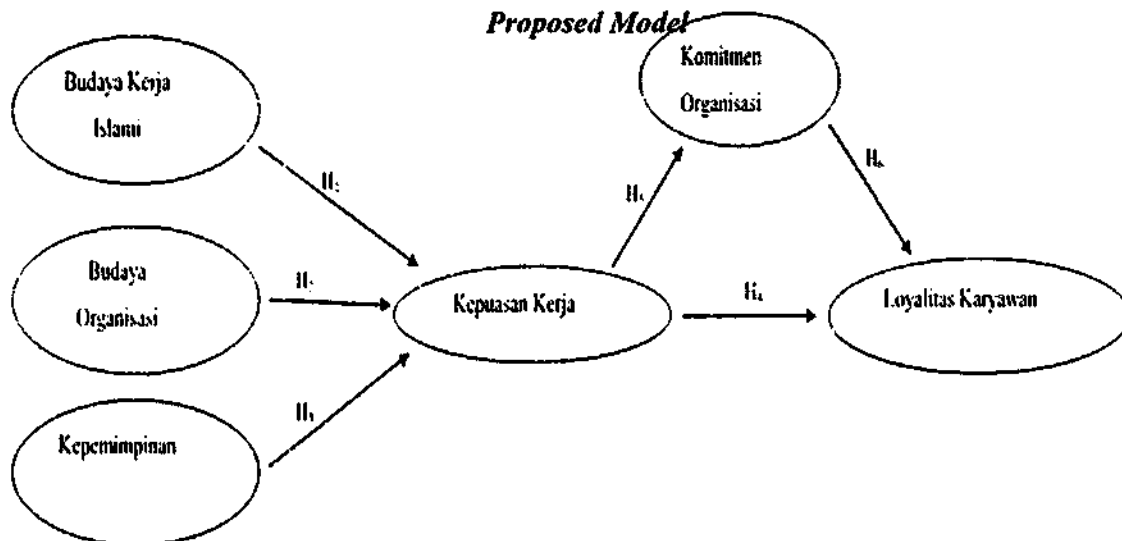
Farooq Anwar dalam *Intenational Journal of Research in Economic & Social Science* Vol.2 March 3, 2012 meneliti tentang peranan mediasi dari komitmen organisasi antar gaya kepemimpinan dan hasil pekerja.

Peter Lok et al., meneliti tentang: *The mediating role of organizational subculture in health care organization* yang dimuat dalam Journal of Health Organization and Management vol 23, No. 5; 2011.

Habib Ahmad meneliti tentang, "*Relationship between Job Satisfaction, Job Performance attitude to wards work culture and organizational commitment* European Journal of Social Science, vol 18, No. 2; 2010

Dari beberapa penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat dikembangkan rerangka pemikiran yaitu sebagai berikut:

Gambar 3



2.3. Hipotesis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bersifat terpadu, di mana pengaruh berbagai variabel yang terkait dengan budaya kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen dan loyalitas dianalisis secara terpadu.

Dengan menjelaskan teori-teori yang disajikan pada Bab 2, dan dengan memperhatikan diagram jalur yang digambarkan berdasarkan teori, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya kerja Islami berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Abbas&Al Kazeem, 2007). Senada dengan hal tersebut, dikatakan bahwa, bekerja merupakan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan dengan baik. Dengan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka seseorang dapat meningkatkan independensi yang mana hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ali&Al Owaihan, 2008). Maka hipotesis yang dapat diberikan:

H1: Terdapat pengaruh positif budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja.

2. Budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi dan anggotanya, dan budaya organisasi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif (Lok and Crawford, 2004). Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Bellow, 2010). Maka hipotesis yang dapat diberikan:

H2: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

3. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi perilaku karyawan dengan tanpa memiliki keterpaksaan, sehingga kedua belah pihak dapat melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Lok & Crawford, 2003). Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja (Randeree & Chaudry, 2012). Maka hipotesis yang dapat diberikan:

H3: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan yang efektif terhadap kepuasan kerja.

4. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka loyalitasnya sebagai karyawan juga akan meningkat (Turkylmaz, et al, 2011). Sedangkan Fisher (2000) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Maka hipotesis yang dapat diberikan yaitu:

H4: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

5. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat menyebabkan karyawan tersebut bertahan untuk tetap berada di dalam perusahaannya, dan merasa rugi apabila

meninggalkan perusahaannya (Lok and Crawford, 2003). Dalam kesempatan lain, dikatakan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Anari, 2012). Hipotesis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

6. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka dia akan bersikap loyal pada perusahaannya, dan tidak ingin bekerja di tempat lain (Anari, 2011). Selain itu, Tim Jones, et al (2010) mengatakan bahwa komitmen organisasi (yang afektif) akan berpengaruh positif terhadap loyalitas. Maka hipotesisnya adalah:

H6: Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan.

7. Kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Telah banyak penelitian sebelumnya yang meneliti hal ini. Namun, dalam penelitian ini ingin mengetahui apakah kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

H7: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

BAB III

METODOLOGI

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini didesain atas dasar hubungan kausalitas di mana antar variabel saling terkait baik dalam hubungan korelasi maupun dalam hubungan kausalitas regresi.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian pengujian hipotesis, yang bertujuan untuk menguji hipotesa umumnya menjelaskan sifat hubungan/pengaruh tertentu atau menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran, 2006:115).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji beberapa hipotesis untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel, yaitu budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap karyawan bank syariah di Jakarta. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM).

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan

kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimun dan Effendi, 1996:3).

Variabel konstruk (variabel *latent*) diukur melalui indikator yang diberi skala interval Likert.

3.2. Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data

Polulasi penelitian adalah seluruh karyawan pada bank syariah yang ada di DKI Jakarta. Sampelnya adalah purposif sampling diambil dengan menggunakan rumus berikut: $n \geq \frac{1,96^2}{4(e^2)}$

di mana tingkat kepercayaan 95 persen dan kesalahan yang dapat ditolerir sampai dengan 10 persen. Hasil perhitungan sampel didapatkan bahwa $n \geq 96$. Artinya jumlah sampel harus lebih besar sama dengan 96 orang.

Adapun sampel penelitian ini, diambil dari 10 bank syariah yang ada di Jakarta, di mana mereka akan menerima kuesioner dari peneliti untuk diisi. Sekitar 25 kuesioner dibagikan untuk masing-masing bank syariah tersebut. Namun kuesioner yang kembali sebanyak 220 kuesioner. Dari 220 tersebut, yang layak untuk diukur sebesar 216 kuesioner. Dengan demikian banyaknya sampel penelitian ini yaitu sebesar 216 orang karyawan. Jumlah ini lebih besar dari 96 sesuai yang didapatkan dari hasil perhitungan rumus.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk

selanjutnya data data yang terbentuk tersebut diolah dan kemudian dapat diambil kesimpulan. Adapun sumber data diperoleh dengan cara:

1. Studi lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer di mana data tersebut diperoleh langsung dari obyek penelitian dengan cara:

Penyebaran Kuesioner,

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan atau pernyataan tersebut (dapat dilihat dalam lampiran)

2. Studi kepustakaan

Teknik pengumpulan data yang berguna untuk mendapatkan data yang bersifat sekunder yaitu dari artikel, website, dan buku-buku literatur.

3.3. Pengembangan Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah berupa berbagai macam item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian ini. Instrumen penelitian ini merupakan pengembangan instrumen penelitian sesuai dengan perkembangan teori yang ada. Dan instrumen ini akan diuji terlebih dahulu, dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk menguji *valid* tidaknya pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuesioner, dilakukan uji validitas dengan cara mengukur korelasi antara suatu butir jawaban pertanyaan yang dimaksud dengan jumlah skor jawaban yang relevan dengan koefisien korelasi $r \geq 0,30$.

Untuk uji statistik keandalan (reliabilitas) kuesioner diuji dengan Chronbach Alpha, dengan standar dikatakan reliable adalah nilai Cronbach Alpha yang dihasilkan haruslah $\geq 0,60$.

Uji Validitas

Uji Validitas berkaitan dengan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah semua pernyataan (item) penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid. Validitas berarti sejauh mana alat pengukuran mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Zikmund, 2003).

Jika valid, berarti instrumen itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas ini dilakukan dengan:

Construct Validity;

Terkait dengan pemahaman argumentasi teoritik yang melandasi pengukuran yang diperoleh. Uji *Construct Validity* ini dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Model Analysis/CFA*, dan dengan kriteria *Convergent Validity* (pengujian indikator-indikator suatu konstruk laten yang harus konvergen/berbagi dengan proporsi varian yang tinggi). Penilaian *Convergent*

Validity dilihat dari nilai *factor loading* untuk masing-masing indikator. Model yang *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity*, namun nilai *factor loading* sangat sensitif dengan besarnya sampel (Hair et al., 1998). Berkaitan dengan besarnya sampel, yaitu sejumlah 220 sampel, maka indikator dengan *factor loading* $> 0,50$ dinyatakan valid (Imam Ghazali, 2006).

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi variabel (*Construct variabel/unreliable*), di mana pernyataan-pernyataan tertentu dirangkum menjadi nilai total untuk suatu konstruk (Hair, et.al,1998). Pengujian reliabilitas untuk setiap konstruk dilakukan dengan menggunakan teknik “Internal Consistency Reliability Method”. Hasil uji reliabilitas dari setiap konstruk dengan melihat nilai *Cronbach’s Coefficient Alpha*; di mana nilai koefisien Cronbach’s alpha yang dapat diterima (*acceptable*) adalah bernilai $\geq 0,60$ (Sekaran, 2003)

Dari hasil Uji Validitas diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk masing-masing variabel $>0,50$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan dan mendefinisikan variabel konstruk, atau dengan kata lain kesemua indikator tersebut *valid* dan memenuhi *convergent validity*.(Imam Ghazali, 2006)

Sedangkan dari Uji Reliabilitas, bahwa reliabilitas untuk indikator semua dari masing-masing variabel diperoleh nilai koefisien cronbach lebih besar dari 0,6.

Hal ini berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur variabel konstruk dapat diandalkan/reliabel/ konsisten.

3.5. Pengukuran Variabel

Variabel diukur dari hasil penyebaran kuesioner yang kemudian diolah. Data didapat dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan dari 10 Bank Syariah yang ada di Jakarta, untuk mengetahui persepsi responden terhadap item pernyataan yang terkait dengan variabel penelitian. Jumlah kuesioner yang diukur sebesar 216 kuesioner.

Variabel konstruk diukur melalui indikator yang diberi skala, dengan menggunakan interval Likert, 1-5 point. Penggunaan skala Likert, di mana terdapat beberapa pernyataan yang berhubungan dengan isu dan variabel yang akan diteliti, dan responden diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau tidak kesetujuan terhadap masing-masing pernyataan (Noor, 2012). Sedangkan rincian ukuran tingkat kesetujuan yang digunakan dalam kuesioner ini adalah sebagai berikut:

- Skala 5 Menunjukkan Amat Sangat Setuju
- Skala 4 Menunjukkan Sangat Setuju
- Skala 3 Menunjukkan Setuju
- Skala 2 Menunjukkan Tidak Setuju
- Skala 1 Menunjukkan Sangat Tidak Setuju

Adapun berbagai variabel yang terkait dengan penelitian ini beserta pengukurannya, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1
Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator / Item Pernyataan	Skala Pengukuran	Data pertanyaan
Budaya Kerja Islami (Eksogen) Sumber: Ali&Owaihah,2008 Hawwa, 2006	1. Kerja adalah ibadah 2. Ditempat kerja mentaati peraturan (disiplin) 3. Menjunjung tinggi kejujuran	1. Saya menganggap bekerja itu adalah ibadah 2. Ditempat kerja saya wajib menaati peraturan 3. Dalam keadaan mendesak peraturan kadang-kadang dapat dilanggar 4. Bagi saya kejujuran adalah mutlak 5. Meskipun tanpa diawasi saya tetap bekerja jujur 6. Kalau saya bekerja jujur akan mendapat pahala 7. Bekerja jujur tidak menambah gaji	Likert 1-5 Skala Interval	Lampiran
Budaya Organisasi (Eksogen) Sumber: Schein, 1985 Brown, 1992	1. Pola perilaku komunikasi 2. Nilai dan kepercayaan 3. Asumsi dasar	1. Ditempat saya bekerja ini cara berkomunikasi amat kaku 2. Ditempat saya bekerja ini cara berkomunikasi fleksibel	idem	Lampiran

		3. Ditempat saya bekerja ini cara berkomunikasi memperhatikan nilai dan kepercayaan seseorang 4. Ditempat saya bekerja ini asumsi dasarnya adalah kepercayaan dan keikhlasan 5. Bercanda dengan teman sejawat pada waktu dinas, boleh-boleh saja		
Kepemimpinan (Eksogen) Sumber: Robbins&Coulter, 2002 Robbins (2008:55)	1. Otoriter 2. Demokrasi 3. <i>Production Oriented</i> 4. <i>People Oriented</i>	1. Sebagai bawahan, saya sering dimintai pendapat oleh atasan 2. Sebagai atasan, saya memutuskan sendiri apa yang saya anggap baik 3. Sebagai atasan, rapat dilakukan apabila perlu saja 4. Sebagai atasan, ada atau tidak masalah rapat saya jadwalkan minimal satu bulan sekali 5. Sebagai atasan, saya selalu memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengerjakan sesuatu yang menurut pendapat mereka baik 6. Sebagai bawahan, saya senang jika atasan saya tidak mengetahui kesalahan saya 7. Sebagai atasan, saya selalu menuntut	idem	Lampiran

Sumber: Dari berbagai teori yang ada pada Bab II, diolah oleh peneliti.

		target pekerjaan selesai 8. Sebagai atasan, saya selalu memperhatikan kepentingan bawahan		
Kepuasan Kerja (Eksogen) (Endogen) Sumber: Kreitner&Kinichi (2005)	1. Kepuasan yang menantang 2. Pekerjaan tidak menyenangkan 3. Pemberian harapan di masa depan 4. Harapan sesuai dengan kenyataan	1. Saya senang kepada pekerjaan yang menantang 2. Saya selalu menghindari pada pekerjaan yang tidak menyenangkan 3. Saya suka pada pekerjaan yang memberikan harapan menguntungkan di masa depan 4. Ditempat saya bekerja sekarang suasananya sesuai dengan harapan saya	idem	Lampiran
Komitmen Organisasi Endogen (Mediasi) Sumber: Allen&Meyer (2000)	1. Afektif 2. Berkelanjutan 3. Normatif	1. Saya tidak punya pemikiran untuk meninggalkan perusahaan ini 2. Hidup saya akan berantakan jika sekarang ini saya meninggalkan perusahaan 3. Salah satu hambatan untuk meninggalkan perusahaan ini adalah sulitnya mencari pekerjaan pengganti	idem	Lampiran

		4. Jika saya belum mendedikasikan diri saya sepenuhnya di perusahaan ini, saya akan mencari pekerjaan lain 5. Perusahaan ini pantas mendapatkan kesetiaan saya 6. Saya merasa menyatu dengan perusahaan ini 7. Saya memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini 8. Saya merasa seperti kekurangan dengan semua pihak dalam perusahaan ini		
Loyalitas Karyawan (Endogen) Sumber: Steers&Porter (1983)	1. Keinginan untuk lanjut kerja 2. Rekomendasi pada orang lain	1. Saya ingin tetap melanjutkan bekerja disini 2. jika ada tawaran yang lebih menarik untuk bekerja di tempat lain, akan saya pertimbangkan untuk pindah 3. Saya selalu merekomendasikan kebaikan tempat saya bekerja ini kepada orang lain	idem	Lampiran

3.6. Analisis Data

Metode analisis data menggunakan SEM yang diolah dengan menggunakan *software LISREL*.

Mengingat metode analisisnya menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan LISREL sebagai *software*, maka jumlah responden minimal antara 100-200 orang. Responden berupa karyawan level bawah (layanan konsumen), menengah (supervisor) dan tingkat atas (pimpinan, eksekutif). Untuk sepuluh bank syariah yang ada di DKI Jakarta tiap bank diambil sekitar 20-22 orang karyawan, jadi jumlah kuesioner yang siap diolah sebesar 216 orang. Lebih lanjut mengenai SEM akan dijelaskan lebih lanjut.

3.6.1. Konsep Dasar SEM (*Structural Equation Modeling*)

SEM pada dasarnya merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan yang dikembangkan di ekonometrika.

Pada tahun 1950-an dan 1960-an, analisis faktor menjadi populer kalangan para peneliti dan dikembangkan lebih lanjut oleh beberapa peneliti antara lain oleh Joreskog (1967) serta Joreskog dan Lawley (1971) yang menggunakan pendekatan atas dasar maksimum likelihood (ML). Pendekatan maksimum likelihood ini memungkinkan para peneliti menguji hipotesis bahwa ada sejumlah faktor yang dapat menggambarkan interkorelasi antar variabel. Dengan konsep meminimalkan fungsi maksimum likelihood, maka didapat likelihood ratio chi square test untuk menguji hipotesis bahwa model yang dihipotesiskan cocok (fit) dengan data. Pengembangan lebih lanjut menghasilkan metodologi analisis konfirmatori faktor

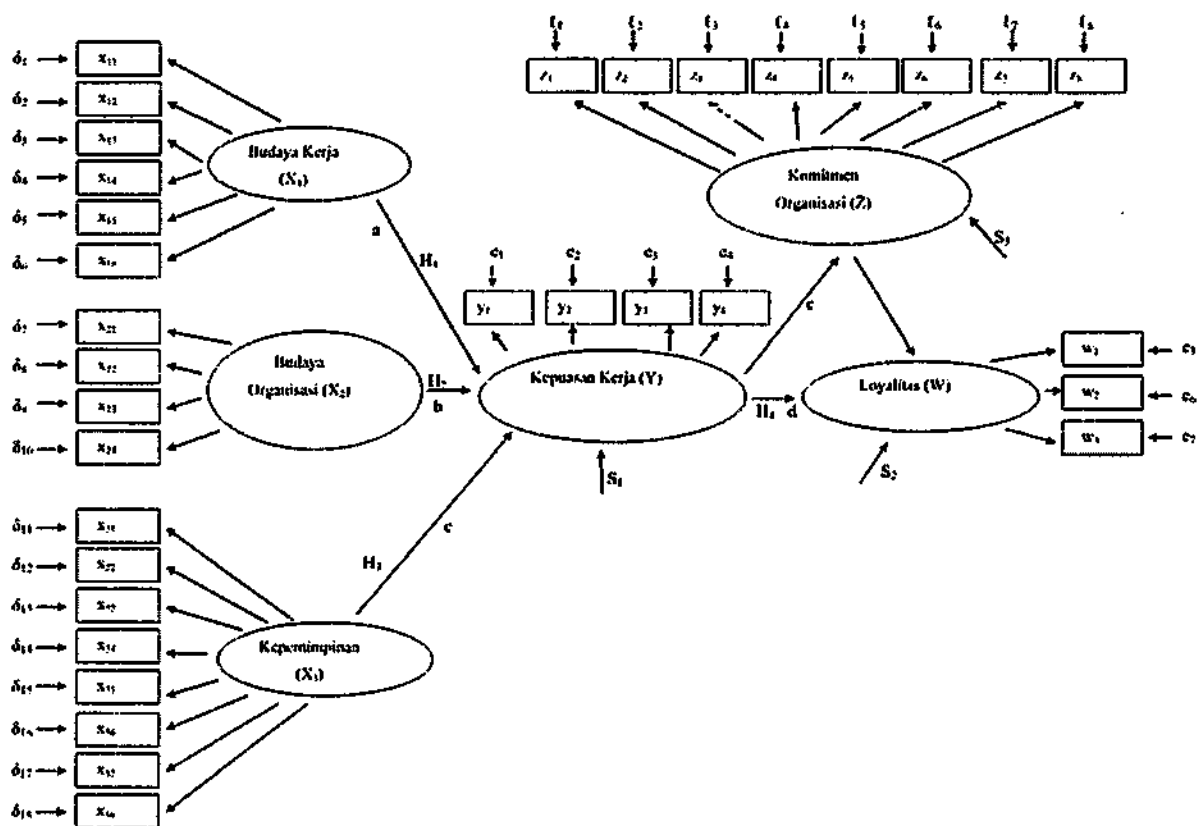
yang memungkinkan pengujian hipotesis berkaitan dengan jumlah faktor dan pola *loading*-nya.

Model persamaan struktural (SEM) merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan metode statistik komprehensif. Analisis jalur sebagai cikal bakal persamaan struktural (SEM) dikembangkan oleh Wright (1918, 1921, 1934, 1960) di bidang biometrika. Perkembangan lebih lanjut terjadi di bidang ekonometrika yang menggambarkan model matematika dari suatu fenomena ekonomi dan bisnis. Alasan memakai SEM karena ada beberapa variable penelitian yang merupakan variable endogen, sedangkan pada hubungan berikutnya dia merupakan eksogen (Imam Ghazali, 2006).

3.6.2. Model Lengkap Penelitian (SEM)

Model persamaan struktural yang dibangun dinyatakan dalam analisis jalur lengkap dengan indikator-indikatornya sebagai berikut:

Gambar 4
Model Lengkap (SEM)



3.6.3. Penilaian Model SEM

Cara melihat ada tidaknya masalah identifikasi, dengan cara melihat hasil estimasi yang meliputi: (1). Adanya nilai standar eror yang besar untuk satu atau lebih koefisien. (2). Ketidakmampuan program untuk invert informasi matriks. (3). Nilai estimasi yang tidak mungkin, misalnya eror varian yang negatif. (4). Adanya nilai korelasi yang tinggi ($>0,90$) antar koefisien estimasi.

3.6.4. Uji Fit Model

Ada tiga jenis ukuran *goodness of fit*: (1). *Absolute fit measure*. (2). *Incremental fit measure* dan (3). *Parsimonious fit measure*. *Absolute fit measure* mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama), sedangkan *incremental fit measure* ukuran untuk membandingkan *proposed* model dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti dan *parsimonious fit measure* melakukan *adjustment* terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda.

Ukuran fundamental dari overall fit adalah likelihood ratio chi square (X^2). Nilai chi square yang tinggi relatif terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matriks kovarian atau korelasi yang di observasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya nilai X^2 yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi

(α) dan ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara predeksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai chi square yang tidak signifikan, karena mengharapkan model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi.

GFI (*Goodness of fit Index*) dikembangkan oleh Joreskog dan Sarbon (1984) yakni ukuran non statistik yang nilainya berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik.

RMSE (*Roote Mean Square Error*) merupakan ukuran yang memperbaiki kecenderungan statistik. Nilai RSME antara 0,05 – 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima.

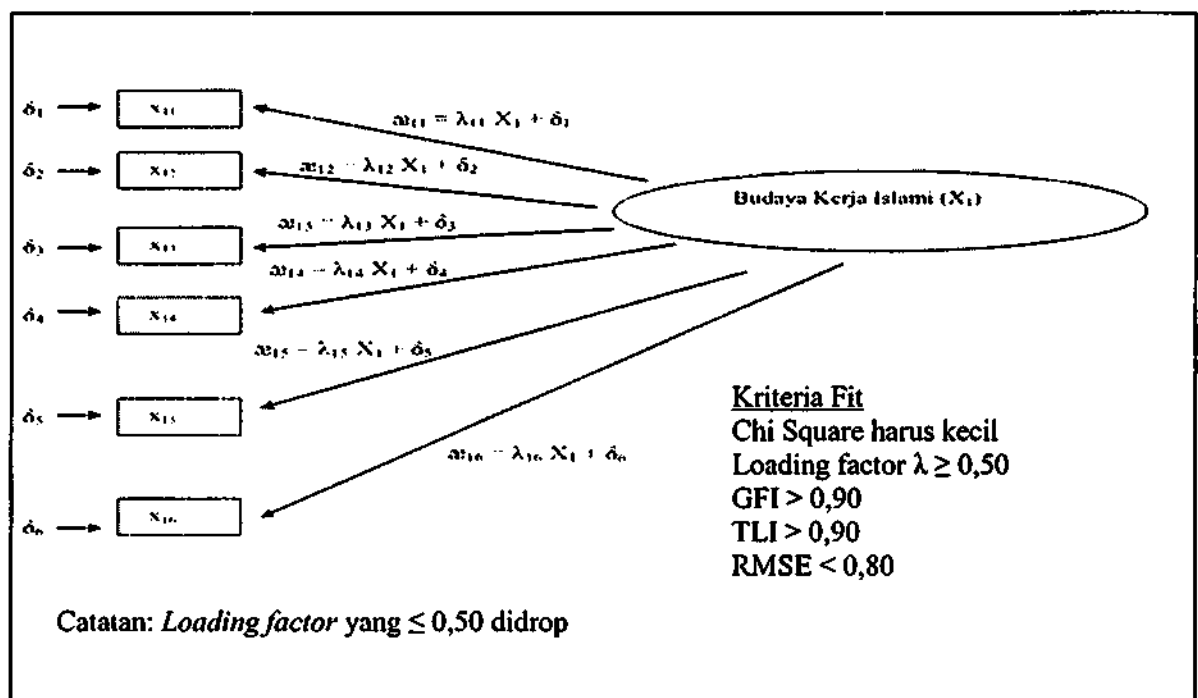
TLI (*Tucker-Lewis Index*) sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam index komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar antara 0-1,0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah $>0,90$.

3.6.5. Uji Konfirmasi Bagi Tiap Konstruk

Berikut ini disajikan cara menguji konformatori masing-masing konstruk yaitu sebagai berikut:

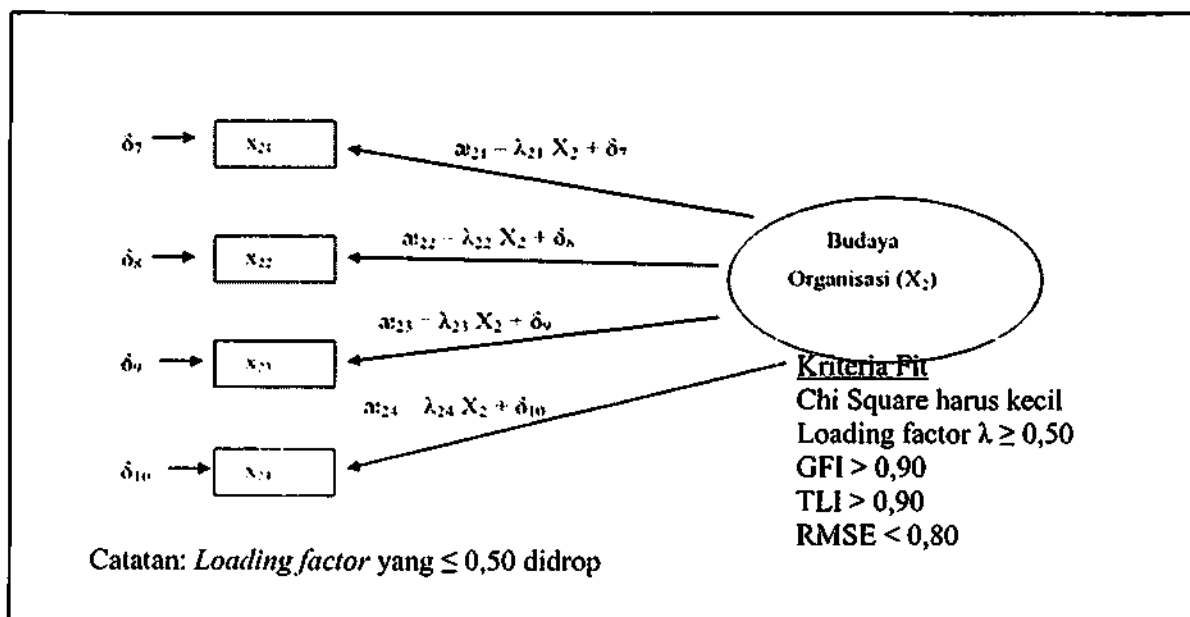
Gambar 5

Konstruk Budaya Kerja Islami (Eksogen)



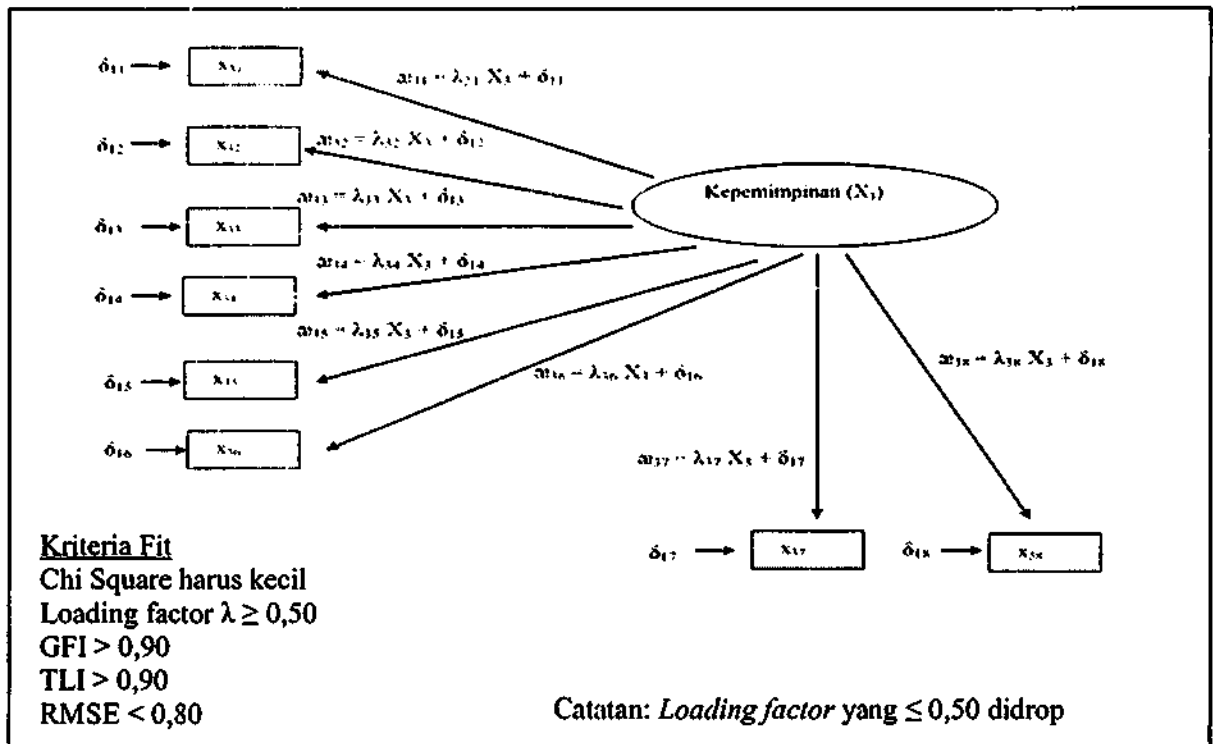
Gambar 6

Konstruk Budaya Organisasi (Eksogen)



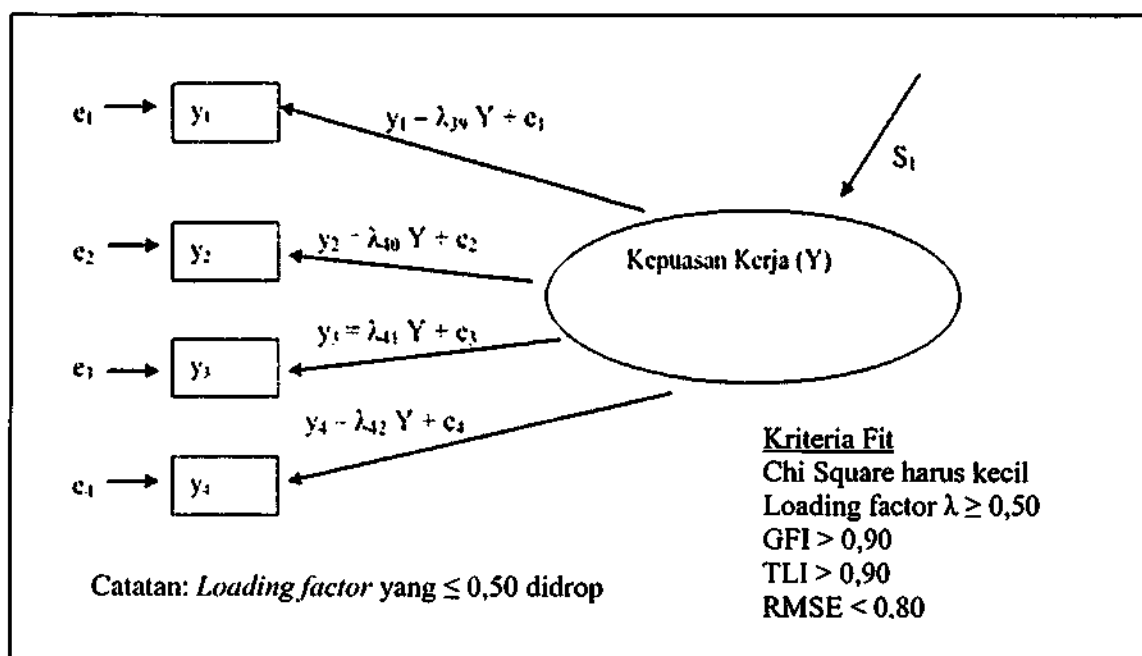
Gambar 7

Konstruk Kepemimpinan (Eksogen)



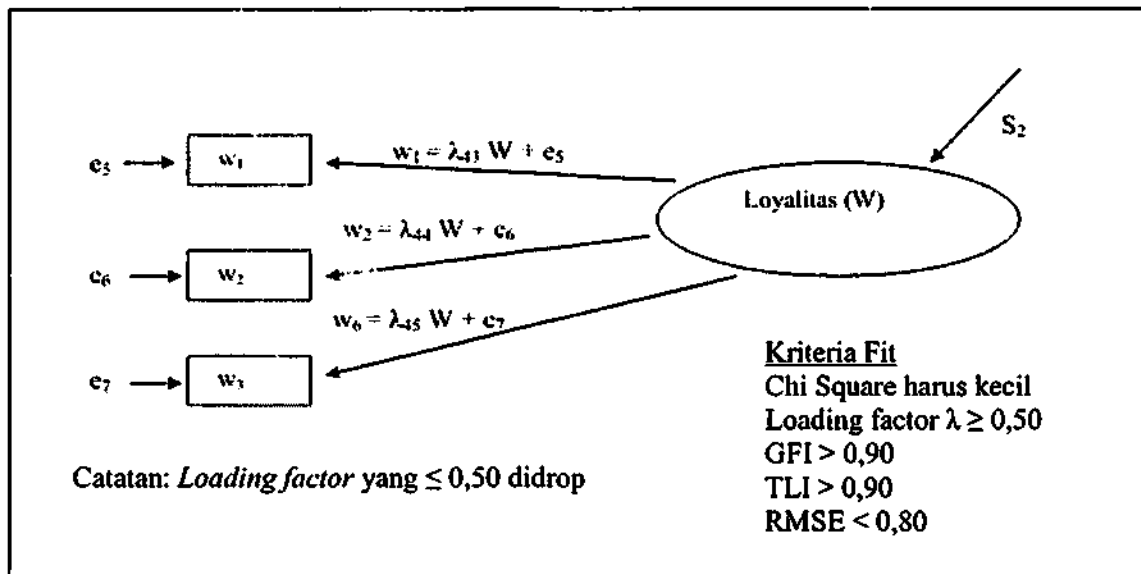
Gambar 8

Konstruk Kepuasan Kerja (Y) (Endogen)



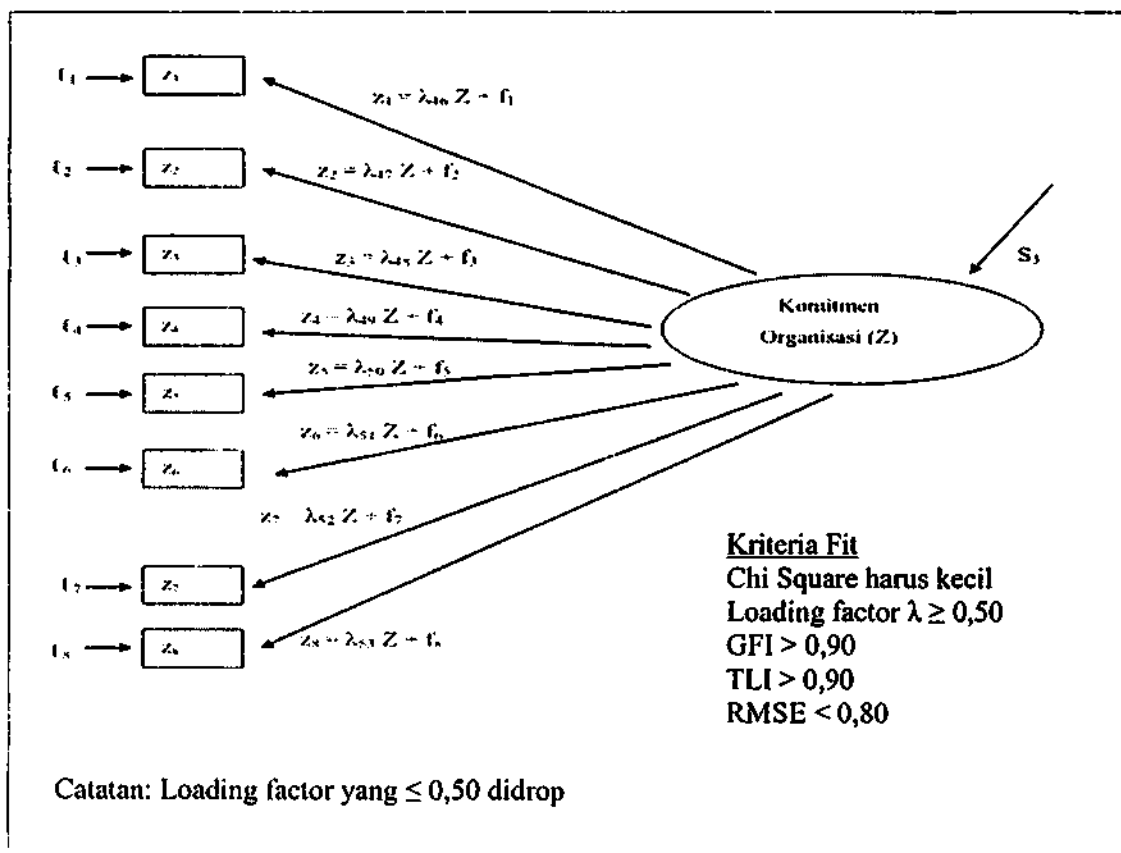
Gambar 9

Konstruk Loyalitas Kerja (W) (Endogen)



Gambar 10

Konstruk Komitmen Organisasi (Z) Mediasi



Persamaan Struktural:

$$Y = aX_1 + bX_2 + cX_3 + S_1$$

:Budaya Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) mempengaruhi kepemimpinan kerja (Y)

$$W = dY + eZ + S_2$$

:Kepuasan kerja, melalui komitmen(Z) mempengaruhi kepuasan kerja (W)

Model Loading:

$$\begin{aligned} \alpha_{11} &= \lambda_{11} X_1 + \delta_1 & \alpha_{21} &= \lambda_{21} X_2 + \delta_7 & \alpha_{31} &= \lambda_{31} X_3 + \delta_{11} \\ \alpha_{12} &= \lambda_{12} X_1 + \delta_2 & \alpha_{22} &= \lambda_{22} X_2 + \delta_8 & \alpha_{32} &= \lambda_{32} X_3 + \delta_{12} \\ \alpha_{13} &= \lambda_{13} X_1 + \delta_3 & \alpha_{23} &= \lambda_{23} X_2 + \delta_9 & \alpha_{33} &= \lambda_{33} X_3 + \delta_{13} \\ \alpha_{14} &= \lambda_{14} X_1 + \delta_4 & \alpha_{24} &= \lambda_{24} X_2 + \delta_{10} & \alpha_{34} &= \lambda_{34} X_3 + \delta_{14} \\ \alpha_{15} &= \lambda_{15} X_1 + \delta_5 & & & \alpha_{35} &= \lambda_{35} X_3 + \delta_{15} \\ \alpha_{16} &= \lambda_{16} X_1 + \delta_6 & & & \alpha_{36} &= \lambda_{36} X_3 + \delta_{16} \\ & & & & \alpha_{37} &= \lambda_{37} X_3 + \delta_{17} \\ & & & & \alpha_{38} &= \lambda_{38} X_3 + \delta_{18} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} y_1 &= \lambda_{39} Y + \Sigma_1 & w_1 &= \lambda_{43} W + \Sigma_5 & z_1 &= \lambda_{46} Z + \ell_1 \\ y_2 &= \lambda_{40} Y + \Sigma_2 & w_2 &= \lambda_{44} W + \Sigma_6 & z_2 &= \lambda_{47} Z + \ell_2 \\ y_3 &= \lambda_{41} Y + \Sigma_3 & w_3 &= \lambda_{45} W + \Sigma_7 & z_3 &= \lambda_{48} Z + \ell_3 \\ y_4 &= \lambda_{42} Y + \Sigma_4 & & & z_4 &= \lambda_{49} Z + \ell_4 \end{aligned}$$

$$z_5 = \lambda_{50} Z + \ell_5$$

$$z_6 = \lambda_{51} Z + \ell_6$$

$$z_7 = \lambda_{52} Z + \ell_7$$

$$z_8 = \lambda_{53} Z + \ell_8$$

Persamaan-persamaan di atas adalah untuk menentukan *loading* dari indikator-indikator terhadap masing-masing variabel.

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1. Statistik Deskriptif

4.1.1. Karakteristik Responden

Responden yang mendapat kuesioner sebanyak 220 orang, data yang layak untuk diproses sebanyak 216 orang, terdiri atas 124 perempuan, (57,4%) laki-laki, 92 orang (42,6%). Dalam bentuk table dapat dibuat sebagai berikut:

Tabel 2

Jumlah Responden Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah	Persentase
Laki-laki	92 orang	42,6%
Perempuan	124 orang	57,4%
Total	216 orang	100%

Sumber: Data kuesioner

Mengenai lama bekerja di Bank Syariah kurang dari 2 tahun sebanyak 106 orang; antara 2 sampai 10 tahun sebanyak 72 orang; dan lebih dari 10 tahun sebanyak 38 orang. Presentase lama bekerja di Bank Syariah kurang dari 2 tahun sebesar 49,1%, antara dua sampai 10 tahun sebesar 33,3%, lebih dari 10 tahun 17,6%. Dalam bentuk tabel dapat dibuat sebagai berikut:

Tabel 3
Lama Bekerja Responden Di Bank Syariah

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Orang	Persentase
< 2	106	49,1%
2-10	72	33,3%
>10	38	17,6%
Total	216	100%

Sumber: Data kuesioner

4.1.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner telah dilakukan secara statistik. Hasil uji validitas merujuk pada korelasi $r \geq 0,30$. Untuk uji reliabilitas kuesioner merujuk pada Chronback Alpha $\geq 0,60$. Yang tidak memenuhi persyaratan di atas didrop yakni X₁₇, X₂₅. Daftar VALREL (validitas reliability) disajikan dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 4**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	6

Sumber: Data olahan dari kuesioner

Hasil Cronbach's Alpha $0,847 > 0,60$. Jadi reliabel. Sedangkan hasil uji validitas kuisioner tertera dalam tabel-tabel berikut :

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	15.67	17.712	.645	.819
X12	15.65	17.438	.736	.802
X13	15.68	17.615	.659	.816
X14	15.86	18.855	.530	.840
X15	15.65	18.685	.529	.841
X16	15.71	17.080	.681	.811

Sumber: Data olahan dari kuesioner

Tabel 5**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	4

Sumber: Data olahan kuesioner

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	10.15	5.764	.582	.674
X22	9.75	6.030	.462	.744
X23	9.91	6.019	.534	.701
X24	9.83	5.851	.621	.655

Sumber: Data olahan kuesioner

Tabel 6**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	8

Sumber: Data olahan kuesioner

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X31	21.96	30.008	.664	.860
X32	21.94	28.760	.616	.864
X33	22.12	30.060	.565	.869
X34	21.98	27.758	.629	.864
X35	22.04	27.422	.827	.842
X36	22.17	27.786	.684	.857
X37	22.06	28.834	.605	.865
X38	21.70	31.223	.549	.871

Sumber: data olahan kuesioner

Tabel 7**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	4

Sumber: Data olahan kuesioner

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	9.91	7.061	.573	.742
Y2	10.10	7.645	.551	.754
Y3	10.01	6.428	.604	.727
Y4	10.01	6.149	.651	.701

Sumber: Data olahan kuesioner

Tabel 8**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	8

Sumber: Data olahan kuesioner

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	22.31	24.012	.652	.823
Z2	22.46	25.961	.540	.837
Z3	22.38	23.306	.642	.825
Z4	22.59	26.829	.502	.841
Z5	22.44	25.791	.548	.836
Z6	22.58	25.453	.630	.827
Z7	22.69	23.953	.637	.825
Z8	22.72	25.653	.552	.836

Sumber: Data olahan kuesioner

Tabel 9**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	3

Sumber: Data olahan kuesioner

Item-Total Statistics

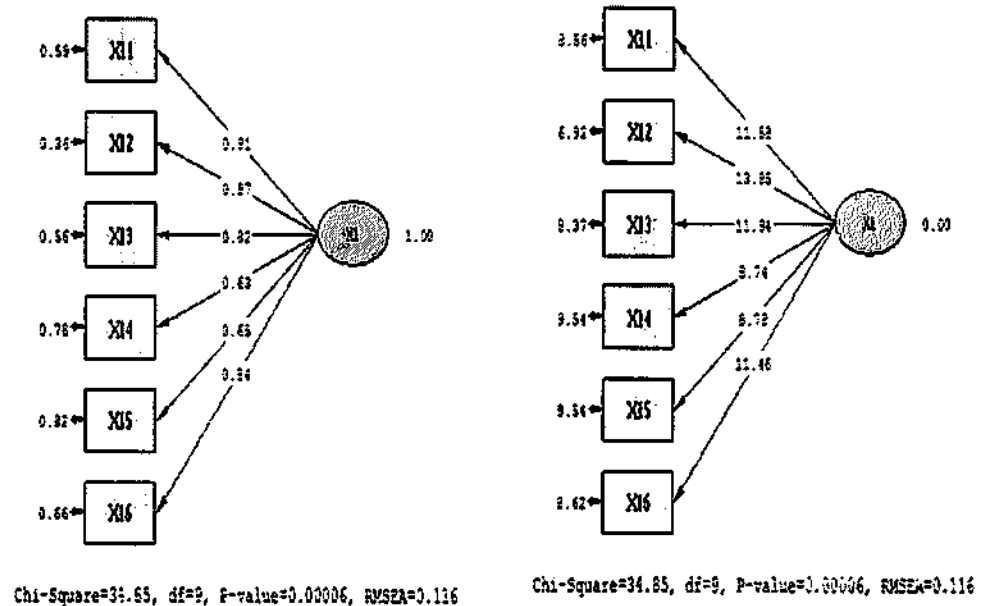
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
W1	6.18	3.308	.599	.634
W2	6.16	3.594	.573	.666
W3	6.37	3.416	.553	.690

Sumber: Data olahan kuesioner

4.1.3. Pengukuran Indikator Model Konstruk (*variabel latent*)

1. Pengukuran untuk *variabel latent* X_1 (budaya kerja Islami). Dengan menggunakan *Computer Software* LISREL CFA X_1 tertera sebagai berikut

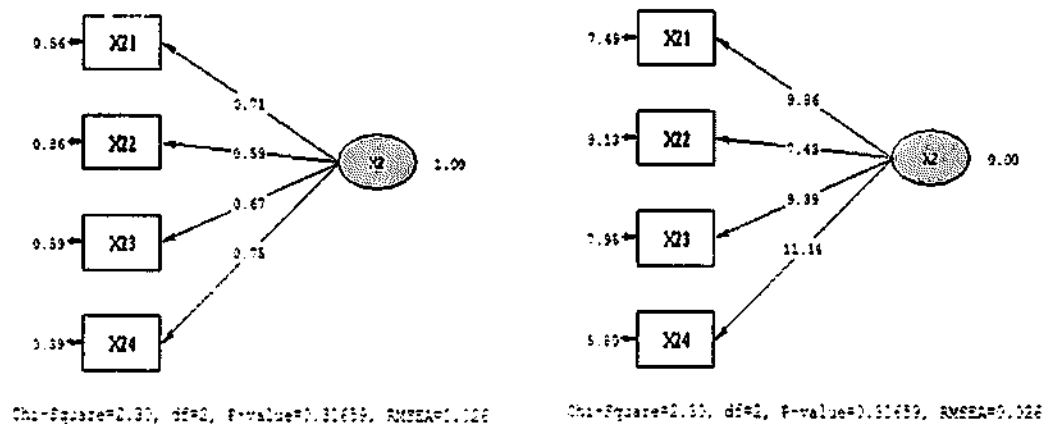
Gambar 11
CFA X_1 (Estimates dan t Values)



Dari hasil estimasi dan *t values* ini dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa sub model X_1 , adalah fit. Harga lamda semuanya $\geq 0,50$. Jadi tidak ada indikator yang di drop. Semua indikator yang merefleksikan X_1 dianggap valid, mengingat *p value* = 0.00006 dan $RMSE = 0.116 < 0,80$. *Varibel loading* yang paling besar ialah $X_{12} = 0.87$, yaitu kita wajib mentaati peraturan di tempat kerja.

2. Pengukuran kuesioner model untuk konstruk X_2 (budaya organisasi).
Dengan menggunakan *Computer Software LISREL CFA* X_2 tertera sebagai berikut

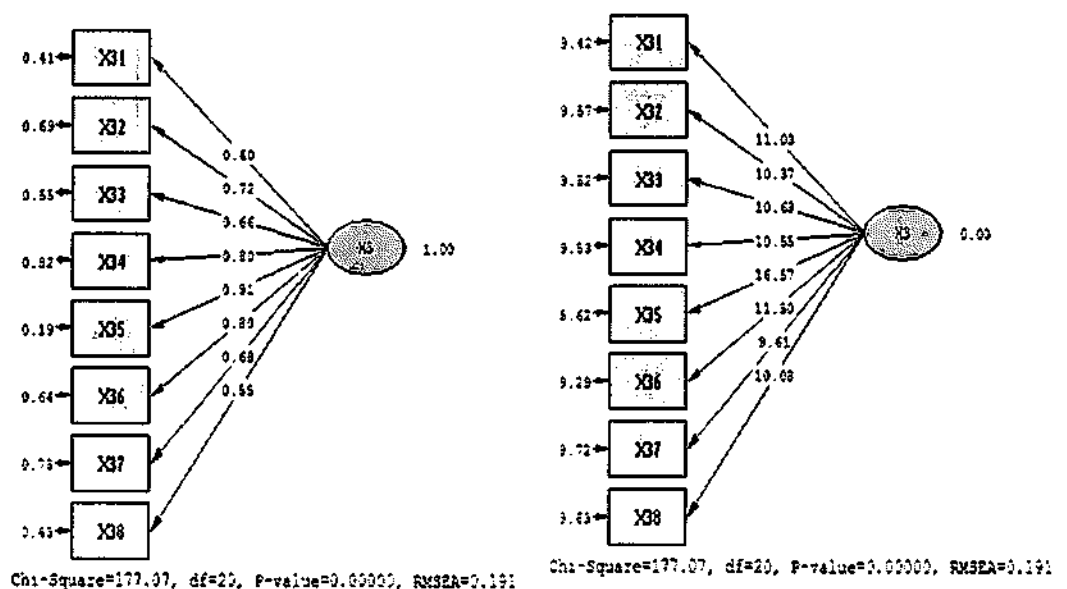
Gambar 12 CFA X2 (Estimates dan t Values)



Dari hasil estimasi dan uji *t values* dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa sub model X_2 adalah fit. Harga lamda semuanya $> 0,50$, jadi tidak ada indikator yang di drop. Semua indikator yang merefleksikan X_2 dianggap valid, mengingat loadingnya $\geq 0,50$. Persyaratan sub model fit seperti *Chi Square* yang rendah, $p\text{ value} = 0,31$, $RMSE = 0,026 < 0,80$ telah terpenuhi. *Loading factor* yang lebih paling besar ialah $X_{24} = 0,75$, kepercayaan dan keikhlasan bekerja.

3. Pengukuran untuk konstruk X_3 (kepemimpinan). Dengan menggunakan *Computer Software LISREL CFA* X_3 tertera sebagai berikut

Gambar 13
CFA X3 (Estimates dan t Values)



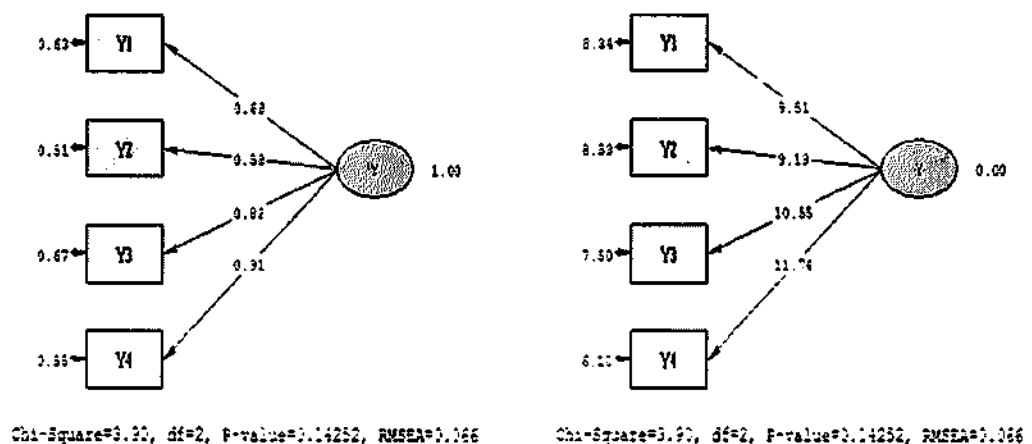
Dari hasil estimasi dan uji *t values* dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa submodel X_3 adalah fit. Harga lamda semuanya $\geq 0,50$, jadi tidak ada indikator yang di drop. Semua indikator yang merefleksikan X_3 dianggap valid, mengingat loadingnya $\geq 0,50$,

$p\text{ value} = 0$, $RMSE = 0,191 < 0,80$, jadi sub model adalah fit. *Loading factor* yang paling besar ialah X_{35} , yaitu sebesar 0,91, yakni atasan member kesempatan kepada bawahan untuk mengerjakan sesuatu yang menurut pendapat mereka baik.

4. Pengukuran untuk konstruk Y (kepuasan kerja). Dengan menggunakan Computer Software LISREL, CFA Y tertera sebagai berikut

Gambar 14

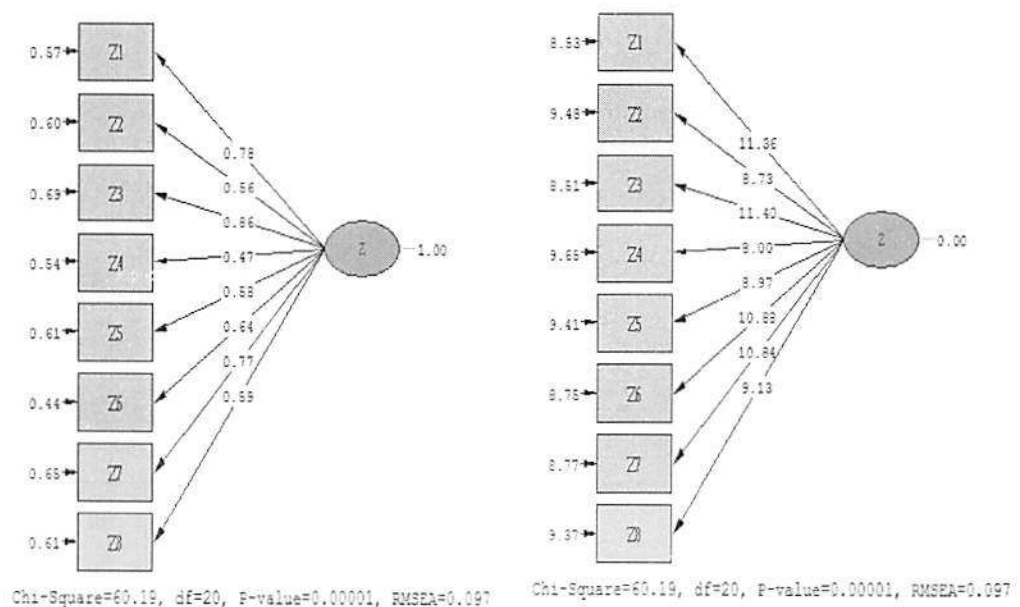
CFA Y (Estimates dan t Values)



Dari hasil estimasi dan uji *t values* dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa submodel Y adalah fit. Harga lamda semuanya $\geq 0,50$, jadi tidak ada indikator yang didrop. Semua indikator yang merefleksikan Y dianggap valid, mengingat loadingnya $\geq 0,50$ p value = 0,14, RMSE = 0,066 < 0,80, maka sub model Y adalah fit. *Loading factor* yang terbesar ialah Y_{44} , sebesar 0,91, yakni di tempat karyawan bekerja, suasana kerja sesuai dengan harapan mereka..

5. Pengukuran untuk konstruk Z (komitmen). Dengan menggunakan *Computer Software LISREL*, CFA Z tertera sebagai berikut

Gambar 15
CFA Z (Estimates dan t Values)

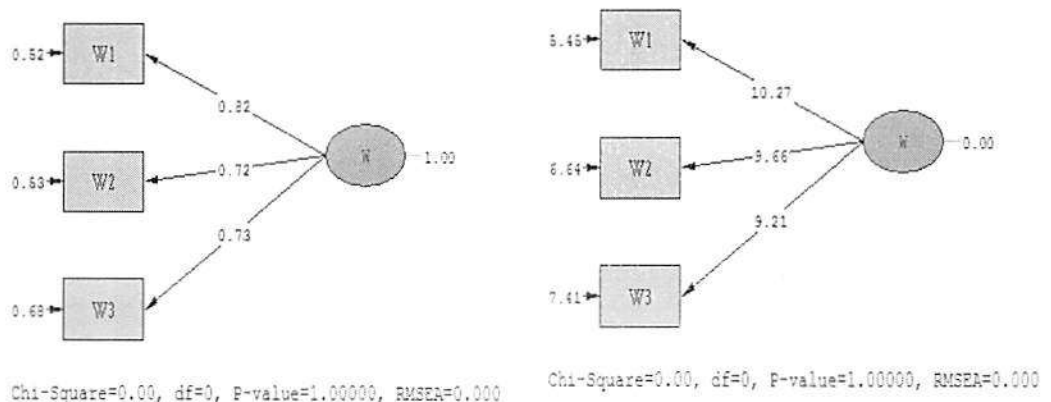


Dari hasil estimasi dan uji *t values* dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa submodel Z adalah fit. Harga lamda semuanya $\geq 0,50$, jadi tidak ada indikator yang di drop. Semua indikator yang merefleksikan Z dianggap valid, mengingat loadingnya $> 0,50$ RMSE = 0,090, p value = 0.00. Dengan demikian sub model Z adalah fit. *Loading factor* yang paling tinggi ialah Z₃, sebesar 0,86, yakni karyawan merasa terhambat untuk meninggalkan organisasi karena sulit mencari pekerjaan pengganti.

6. Pengukuran untuk konstruk W (loyalitas). Dengan menggunakan *Computer Software LISREL*, CFA W tertera sebagai berikut

Gambar 16

CFA W (Estimates dan t Values)

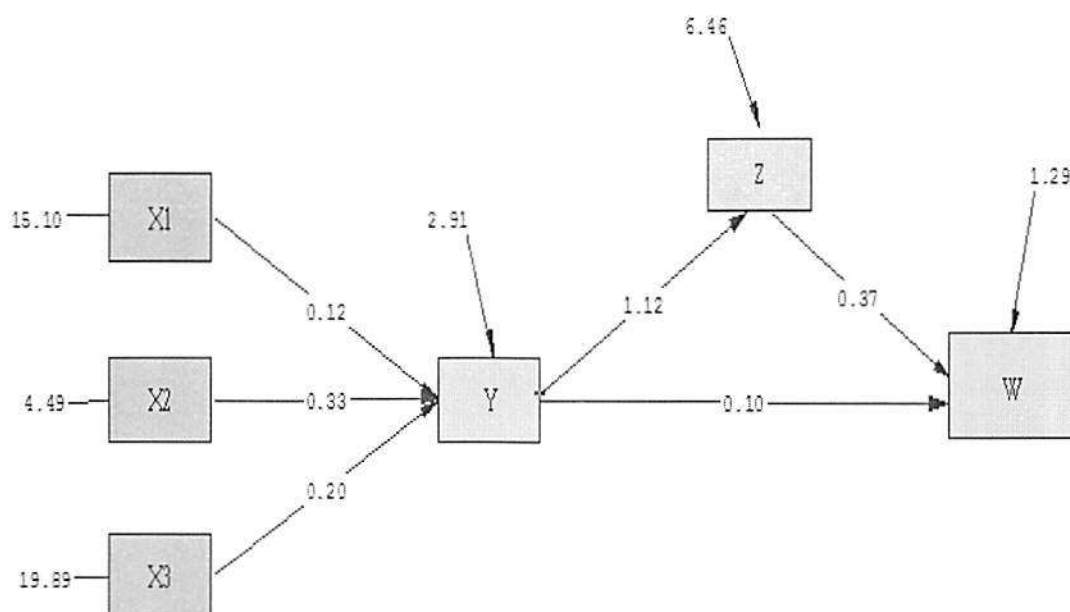


Dari hasil estimasi dan uji *t values* dan dengan uji *fitness of the model*, maka dapat disimpulkan bahwa submodel W adalah fit. Harga lamda semuanya $\geq 0,50$, jadi tidak ada indikator yang di drop. Semua indikator yang merefleksikan W dianggap valid, mengingat loadingnya $\geq 0,50$, p value = 1,0, RMSE = 0,00 < 0,80, Chi Square = 0,0 (sangat kecil). *Loading factor* yang paling tinggi ialah W_1 keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada Bank Syariah, yang nilainya sebesar 0,82.

4.1.4. Hasil Pengujian Full Model

Gambar 17

Estimate

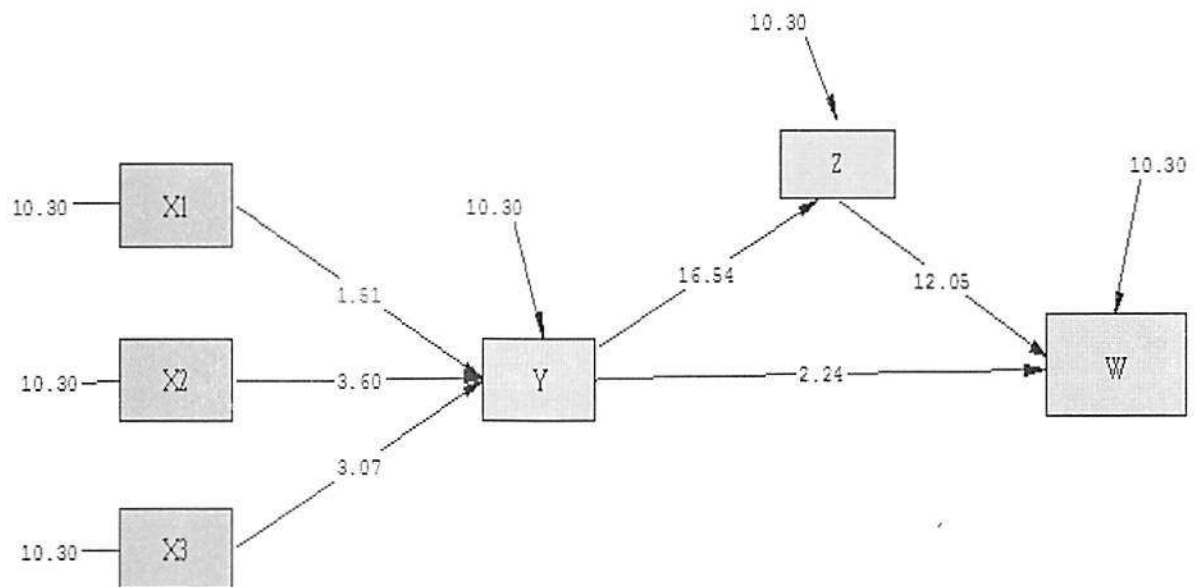


Chi-Square=198.00, df=6, P-value=0.00000, RMSEA=0.389

Dari *computer print out* melalui program LISREL tampak estimasi *full model* $RMSE = 0,38 < 0,80$ $p \text{ value} = 0,00$. Ini berarti *full model* cukup signifikan. Hasil uji t statistik menunjukkan bahwa pengaruh budaya Islami terhadap kepuasan kerja (Y) tidak signifikan karena $t = 1,51 < 1,96$. Hasil t statistik tampak sebagai berikut :

Gambar 18

t Statistics



Chi-Square=198.00, df=6, P-value=0.00000, RMSEA=0.389

Apabila diperhatikan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah budaya organisasi, kemudian kepemimpinan. Dari variabel budaya organisasi loading terbesar ialah persepsi karyawan menganggap di Bank Syariah tempat mereka bekerja adalah unsur kepercayaan dan keikhlasan, kemudian yang juga dianggap cukup tinggi loadnya ialah cara berkomunikasi memperhatikan nilai dan kepercayaan seseorang.

Mengenai kepemimpinan di Bank Syariah responden menganggap mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila dilihat dari indikator mana yang loadingnya besar ialah sikap atasan yang memberikan kesempatan kepada anak buah mengerjakan sesuatu yang menurut pendapat mereka baik. Pendapat ini merupakan jawaban dari responden yang posisinya sebagai atasan.

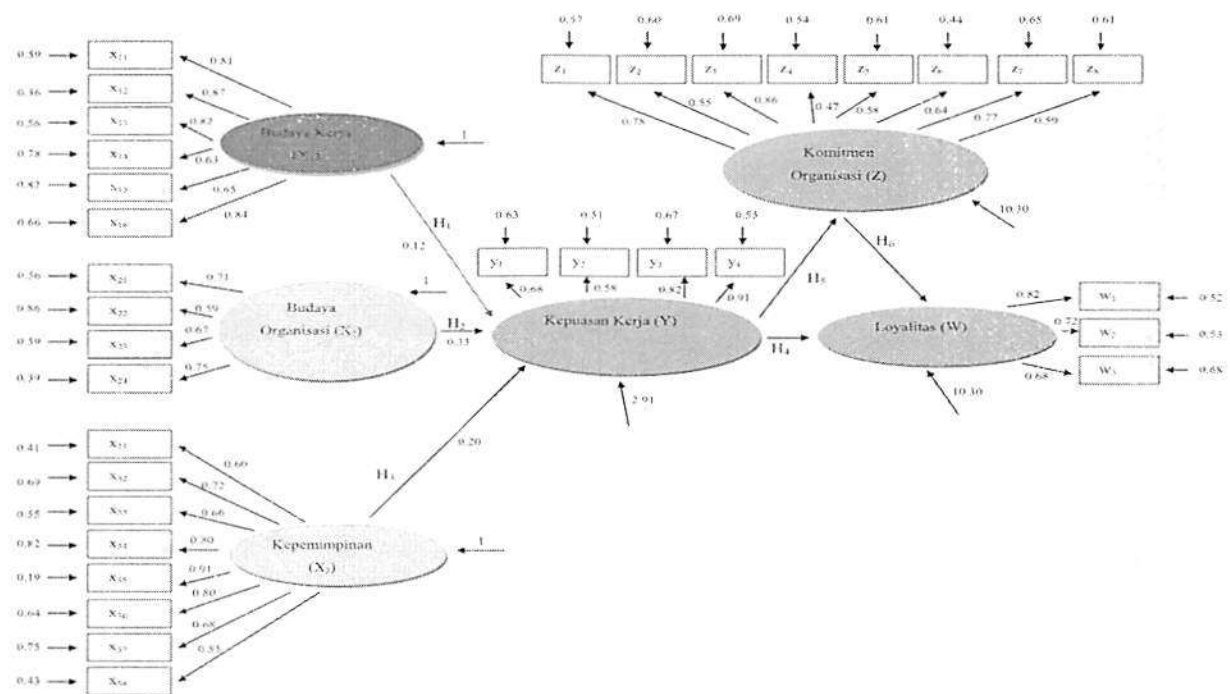
Loading terbesar kedua ialah pendapat karyawan yang menganggap senang jika atasannya tidak mengetahui kesalahannya. Pendapat ini tidak mencerminkan sikap seorang pekerja yang Islami. Budaya kerja yang Islami adalah pandangan dan sikap ditempat kerja tidak boleh “menipu” atasan. Seorang pekerja Islami yang mengawasi perbuatannya adalah kedua malaikat yang ada di samping kiri dan kanannya sebagai wakil ALLAH SWT. Jadi secara teoritis seharusnya sikap Islami tercermin dalam pandangan dan sikap ditempat kerja.

4.1.5. Model Lengkap Hasil Penelitian Yang Rinci

Model persamaan struktural yang dibangun dinyatakan dalam analisis jalur lengkap yang rinci dengan indikator-indikator menghasilkan sebagai berikut:

Gambar 19

Model Lengkap



4.2. Hasil Pengujian Hipotesis

Dari hasil uji semua hipotesis yang ada, maka dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut, yaitu:

Hipotesis 1

H₁: Hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja Islami mempengaruhi kepuasan kerja tidak terbukti signifikan. Sebagaimana telah dijelaskan di dalam Bab 2 bahwa budaya kerja adalah pandangan dan sikap seseorang di tempat kerja. Di tempat kerja para pegawai yang menjadi obyek penelitian ini tidak menunjukkan sikap yang Islami. Salah satu contoh jawaban responden pada pernyataan “Kalau saya bekerja jujur akan mendapat pahala”. Ternyata rata-rata jawaban responden hanya sedang-sedang saja (tidak cukup tinggi tingkat persetujuannya akan pernyataan tersebut).

Yang menarik juga ialah pernyataan: “Bagi saya kejujuran adalah mutlak”. Jawaban responden atas persetujuannya pada pernyataan tersebut rata-rata rendah (kurang setuju), padahal bekerja di bank membutuhkan sikap kepercayaan dan kejujuran yang tinggi.

Mengenai ketaatan akan peraturan rata-rata jawaban responden tingkat persetujuannya tidak cukup tinggi (hanya sedang-sedang saja), padahal dalam manajemen taat azas itu penting. Dengan mengambil analogi filsafat hukum yang menyatakan: “Biar langit runtuh hukum tetap ditegakkan”.

Dalam bekerja diperbankan: “Biar langit runtuh, kepercayaan dan kejujuran tetap ditegakkan”.

Budaya kerja seorang muslim ialah semangat menapaki jalan lurus, untuk mendapatkan ridho Allah. Budaya kerja dalam Islam yang perlu diperhatikan ialah adanya keterkaitan seseorang dengan Allah, dengan demikian menurut individu untuk bersifat cermat dan bertanggung jawab dalam bekerja ditempat kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya dan sikap karyawan di Bank syariah belumlah menunjukkan pandangan dan sikap Islam. Hal ini mungkin disebabkan karena agama Islam dianggap oleh mereka sebagai hubungan pribadi dengan Allah, (Hablul minallah), melalui shalat dan syahadat semata-mata, tetapi belum menghayati “hablulminannas, yakni jalan menuju ridha Allah juga didapat melalui interaksi yang baik antar sesama umat manusia.

Hipotesis 2

H₂: Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja terbukti signifikan jawaban responden yang cukup tinggi tingkat persetujuannya adalah bahwa di Bank Syariah cara berkomunikasi antar bawahan dan atasan cukup fleksibel.

Juga pernyataan bahwa di Bank Syariah cara berkomunikasi memperhatikan sistem nilai dan kepercayaan seseorang dijawab cukup tinggi oleh responden.

Salah satu ciri budaya organisasi ialah cara – cara karyawan berkomunikasi baik horisontal maupun vertikal tidak baku serta jelas dalam berkomunikasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Islam.

Hipotesis 3

H₃: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti signifikan.

Butir pernyataan: Bahwa atasan selalu memperhatikan kepentingan anak buah jawaban responden cukup tinggi tingkat persetujuannya.

Mengenai sikap demokratis pimpinan tampak cukup baik di Bank Syariah, karena frekuensi rapat dengan anak buah dan rapat pimpinan dijawab responden selaku dilakukan secara periodik.

Bahwa responden sebagian besar berpendapat bahwa kepemimpinan di Bank Syariah bersifat demokratis sesuai dengan kepemimpinan Islam yang ditunjukkan oleh perilaku dari Nabi Muhammad dalam memimpin.

Hipotesis 4

H₄: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan terbukti signifikan.

Butir pernyataan yang menonjol dijawab oleh responden ialah mereka senang dengan pekerjaan yang bersifat menantang rata-rata menjawab sangat setuju. Mengenai pendapat responden tentang kepuasan kerja yang paling

menonjol ialah bahwa mereka merasa pekerjaan sekarang sesuai dengan harapan mereka.

Bahwa karyawan di Bank Syariah merasa puas karena harapan mereka sesuai dengan kenyataan. Ini menunjukkan prospektif pegawai ketika masuk bekerja di Bank syariah adalah baik dan efektif.

Hipotesis 5

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi terbukti signifikan.

Butir pernyataan yang menonjol tingkat persetujuannya bahwa mereka tidak punya niat untuk meninggalkan perusahaan.

Yang membuat mereka komit terhadap organisasi Bank Syariah adalah mereka merasa puas dan tidak punya niat untuk pindah. Ini berarti mereka merasa sejahtera dan aman dan ini memang yang diharapkan bagi semua perusahaan, baik yang bersifat Islami maupun yang bersifat konvensional.

Hipotesis 6

H₆: Komitmen organisasi berpengaruh pada loyalitas karyawan terbukti signifikan.

Butir pernyataan yang menonjol ialah mereka tetap ingin terus bekerja di Bank Syariah, meskipun mereka juga merasa tergoda untuk pindah apabila ada tawaran yang lebih menarik. Dengan demikian dapat disimpulkan

loyalitas karyawan tidak cukup tinggi, meskipun secara statistik masih signifikansi.

Perumusan ini menunjukkan bahwa pengaruh gaji sering melunturkan loyalitas karyawan.

Hipotesis 7

H₇: Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terbukti signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh perkalian koefisien $(1.12) (0.37) = 0.41 > 0.10$

Kepuasan kerja juga secara langsung berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Kepuasan kerja secara tidak langsung (melalui komitmen) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dari penemuan ini dapat disimpulkan bahwa peranan komitmen organisasi Z merupakan kuasi mediasi (mediasi tidak sempurna).

Pembahasan berikut ini berkaitan dengan hipotesis-hipotesis yang telah dibahas, namun beberapa aspek penting perlu peneliti kemukakan dalam keterangan berikut ini:

Pertama, meskipun terdapat banyak perbedaan dalam sikap kerja (*work attitude*), kepuasan kerja merupakan konstruk yang sentral (*central construct*) yang didominasi oleh perhatian dari keduanya yakni manajer lini depan (*front line manager*) dan ahli ilmu sosial (*social scientist*). Seseorang dapat menarik perbedaan antara sikap kerja yang lain (misalnya keterlibatan pekerjaan dan

komitmen organisasi) dengan kepuasan kerja, tetapi penelitian menunjukkan bahwa terdapat asosiasi yang kuat antara kebanyakan sikap kerja (Noe Hallenback, 2000). Oleh karena itu perlakuan kita kepada pandangan dan sikap ditempat kerja (budaya kerja) lebih di fokuskan pada bagaimana seseorang itu bekerja yang diwarnai oleh perasaan dan kepercayaannya.

Kedua, kepuasan kerja bagi seseorang tidak semata-mata atas dasar gaji yang diterima, tetapi juga interaksi antara berbagai variabel lain, seperti makna dari pekerjaan yang ia lakukan. Makna (arti) bagi suatu pekerjaan yang seseorang lakukan bukan saja bermanfaat baginya, tetapi juga bermanfaat bagi orang lain. Selain itu ia merasa bangga atas pekerjaannya itu. Pandangan dan sikap inilah yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja dan pada gilirannya akan membawa kepada komitmen dan loyalitas kepada institusi di mana ia bekerja

BAB V

**SIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS, DAN REKOMENDASI UNTUK
PENELITIAN SELANJUTNYA**

5.1. Simpulan

Atas dasar hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan:

- 1) Hasil penelitian dengan uji statistik yang signifikan tidak menunjukkan bahwa budaya kerja Islami mempengaruhi kepuasan kerja di Bank Syariah. Ini dilihat dari hasil uji t statistik yang menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh jumlahnya 1,51. $1,51 < 1,96$. Jadi disimpulkan bahwa pengaruh budaya kerja Islami terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Syariah. Dilihat dari hasil uji t statistik diperoleh angka 3,60 $> 1,96$. Ini berarti budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini mengartikan bahwa budaya organisasi pada lembaga keuangan Syariah telah terinternalisasi dengan baik, sehingga mampu memberikan pengaruh yang signifikan kepada karyawannya. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Eka Afran Troena dan Agus Suman, yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Lembaga Keuangan Syaria Baitul Maal Wat Tamwil tahun 2001, yang menemukan dampak signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Syariah. Dilihat dari uji t statistik di mana menunjukkan hasil 3,07 yang mana hasilnya $> 1,96$. Ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang

mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja, dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, saling mendukung, pelimpahan tanggung jawab yang saling *support*, serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Dan berdasarkan hasil yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa hal ini yang telah terjadi di Bank Syariah yang diteliti.

- 4) Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap loyalitas kepada Bank Syariah. Ini ditunjukkan dari nilai uji t statistik yaitu sebesar 2,24. Nilai ini $> 1,96$ yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini secara garis besar dapat dikatakan bahwa saat karyawan merasa puas dengan kinerja yang dilakukan dan juga timbal balik yang dia dapatkan dari perusahaan, pada akhirnya karyawan dapat merasakan bahwa keberadaannya merupakan suatu hal yang penting bagi keberadaan dan keberlangsungan perusahaan. Pada akhirnya, hal ini akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan tempatnya bernaung karena rasa *belongingnya* juga meningkat.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada lembaga Bank Syariah. Dilihat dari hasil uji t statistic di mana hasilnya sebesar 16,54 yang lebih besar nilainya dari 1,96. Ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 6) Komitmen organisasi pada lembaga Bank Syariah berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dilihat dari uji t statistic yang menunjukkan nilai

12,05 yang mana nilai ini $>1,96$. Ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini terkait dengan saat komitmen yang kuat dari para karyawan telah tumbuh, maka para karyawan akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja mereka masing-masing. Para karyawan juga akan melakukan tanggung jawab yang mereka miliki. Hal-hal inilah yang dapat mengindikasikan timbulnya loyalitas karyawan.

- 7) Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan bank syariah. Ini terlihat dari hasil uji t statistik di mana nilainya juga menunjukkan $>1,96$. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh pada loyalitas karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Benang merah dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan di bank syariah belum menghayati nilai-nilai yang ada di dalam syariat Islam.

5.2. Implikasi Teoritis dan Implikasi Manajerial

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa hal penting yang dapat memberikan kontribusi teori yang dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia;

Proses untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia tidaklah mudah, karena berkaitan dengan manusia yang memiliki banyak perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Dimulai dari rencana perusahaan untuk mendapatkan SDM yang dibutuhkan, mengelola SDM tersebut saat sudah berada dalam perusahaan, sampai dengan selesainya hubungan antara SDM dengan perusahaan tersebut. Ini merupakan proses yang kompleks dan tidak mudah. Pihak manajemen perusahaan

tidak hanya berfokus pada bagaimana mendapatkan SDM yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan, namun yang juga tidak kalah pentingnya yaitu bagaimana mempertahankan loyalitas SDM tersebut di perusahaan agar perusahaan tidak memiliki hambatan dalam mencapai tujuan. Meningkatkan loyalitas karyawan memerlukan cara tersendiri, karena tidak serta merta loyalitas itu bisa meningkat. Dari penelitian ini terlihat dengan jelas bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan perlu terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja mereka atau dengan dimediasi oleh komitmen organisasi agar loyalitas dapat meningkat.

2. Perilaku Keorganisasian;

Perilaku dalam organisasi dimulai dari perilaku individu masing-masing karyawan dalam organisasi, yang selanjutnya berkembang dengan perilaku kelompok, dan berakhir dengan perilaku organisasi. Pada saat manusia masuk ke dalam perusahaan, masing-masing dari mereka membawa perilaku yang berbeda-beda. Perilaku-perilaku tersebut belum tentu semuanya sesuai dengan kepentingan perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya penyesuaian agar masing-masing orang menyadari perilaku yang seperti apa yang bisa diterima oleh perusahaan.

Manusia tidak bekerja sendiri dalam organisasi. Manusia tersebut bisa digabungkan dalam suatu tim atau dalam suatu departemen. Dari sini akan muncul pula perilaku kelompok dari tim atau departemen tersebut, karena merupakan cikal bakal dari terbentuknya perilaku organisasi.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi efektifitas perilaku organisasi adalah dengan proses kepemimpinan yang efektif dari para pemimpin perusahaan terhadap bawahannya, juga adanya budaya organisasi yang tepat dan dapat diterima oleh perusahaan. Hal ini dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan puas, mereka akan menunjukkan perilaku kerjanya

yang baik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan dengan demikian berdampak pada loyalitas mereka di dalam organisasi.

3. Manajemen Jasa

Penelitian ini dilakukan di bank syariah, yang merupakan perusahaan jasa. Perusahaan jasa pasti akan selalu berhadapan dengan nasabah/konsumen pengguna jasanya. Siapa yang bertemu langsung dengan para nasabah bank tersebut. Pihak internal perusahaan, khususnya adalah para karyawan bank tersebut. Karyawan ini perlu memiliki kemampuan khusus dalam menghadapi para nasabah bank tersebut. Dalam hal ini kepuasan kerja mereka perlu diperhatikan. Karena dengan memiliki kepuasan kerja, akan memiliki beberapa dampak, yang mana kesemua dampak ini sangat mempengaruhi pelayanan atau pemberian jasa dari mereka dengan baik kepada para nasabah dan hal ini juga akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

Lebih khusus lagi, bahwa perlu diterapkan teori *Service Profit Chain*. Teori ini dikenal dengan *quality Wheel Heskett* yang dikemukakan oleh Heskett, di mana konsepnya berbentuk “roda” yang disebutnya sebagai *internal service quality*. Kepuasan konsumen kuncinya terletak pada kepuasan karyawan. Apabila karyawan puas atas perlakuan perusahaan kepada mereka, maka mereka akan memberikan kepuasan yang sama atau lebih kepada konsumen. Sebaliknya, apabila mereka tidak puas, maka besar kemungkinan mereka akan berperilaku atau menangani konsumen tidak sepenuh hati, yang mengakibatkan konsumen merasa tidak puas. Karyawan harus diberi penjelasan tentang pentingnya budaya kualitas bagi suatu perusahaan, terutama yang bergerak di bidang jasa, sehingga dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

Implikasi Manajerial

Sebelum masuk pada implikasi manajerial, ada beberapa hal yang perlu menjadi catatan kita terkait dengan budaya kerja di beberapa negara lain, menurut Widyawan (2013) yaitu sebagai berikut:

- **Jepang:** Keluar dari kehancuran Perang Dunia II saat ini menjadi negara nomer 2 terkaya di dunia. Ternyata sumbangan untuk menjadi negara terkaya tercermin dari budaya kerja mereka, yaitu: hidup hemat dan jauh dari korupsi.
- **Korea Selatan, Hong Kong, Taiwan, Singapur:** Saat ini negara-negara tersebut mampu bangkit dan mengalami pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Ini disebabkan juga mereka memiliki budaya kerja Kong Hu Cu. Dengan memperbaiki birokrasi dan pemberian sanksi yang berat terhadap tindakan korupsi.
- **Cina:** Cina saat ini juga dapat bangkit meningkatkan kemakmurannya. Ini disebabkan karena mereka memiliki budaya kerja yang bersifat produktif, yaitu dengan ciri: kerja keras, hemat, disiplin. Semangat untuk bangkit dari kemiskinan membuat bangsa Cina kreatif, inovatif, dan tegas dalam memberantas korupsi.

Dari beberapa catatan di atas kita dapat memahami bahwa masing-masing negara berusaha untuk menjunjung tinggi budaya kerja masing-masing negaranya, sehingga terbukti mencapai hasil yang menggembirakan. Terkait dengan hasil penelitian ini, yang dilaksanakan di Indonesia, lebih tepatnya pada bank syariah yang ada di Jakarta, juga memiliki hasil penelitian yang sudah dibahas sebelumnya dalam penelitian ini. Sehingga penelitian ini juga memiliki implikasi manajerial yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi para manajer bank syariah, dan dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien untuk kemajuan bank syariah.

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari budaya kerja yang Islami terhadap kepuasan kerja di Bank Syariah. Ini merupakan hal yang

perlu diperbaiki. Karena apabila karyawan tidak memiliki kepuasan kerja maka akan berdampak pada rendahnya loyalitas karyawan.

Saran yang dapat diberikan kepada Bank Syariah, yaitu perlu diadakannya pelatihan kepada karyawan tentang pandangan dan sikap Islami di tempat kerja. Pelatihan ini berisikan materi yang dapat meningkatkan nilai-nilai budaya kerja Islami. Apabila pelatihan ini berjalan dengan baik, diharapkan karyawan memiliki perubahan kerja, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Banyak variasi metode pelatihan yang bisa dibuat, agar pelatihan ini bisa dipahami dengan baik maknanya oleh para peserta pelatihan, dan bukan hanya dipahami tapi juga diimplementasikan dengan baik dalam aktivitas keseharian mereka bekerja di perusahaan.

Hasil pelatihan yang telah diberikan pada karyawan harus dievaluasi oleh pihak perusahaan. Evaluasi ini tentunya memiliki proses tersendiri, dalam kurun waktu tertentu, untuk mengetahui apakah perilaku karyawan sudah menyesuaikan dengan budaya kerja Islami sesuai dengan konten dari pelatihan yang didapatkan. Ini memerlukan waktu bagi karyawan untuk membiasakan atau membudayakannya dalam aktivitas sehari-hari.

Untuk yang terkait dengan variabel lainnya, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun loyalitas karyawan, karena hasil penelitian sudah menunjukkan pengaruh yang signifikan, maka diharapkan manajer dapat terus mempertahankan apa yang sudah baik di perusahaan tersebut.

5.3. Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada bank syariah di Jakarta. Sehingga variabel yang dianalisis hanya terbatas pada variabel budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Sementara dalam praktek manajemen sumber daya manusia sehari-hari masih banyak variabel lainnya yang bisa diteliti, seperti misalnya rekrutmen, seleksi, pelatihan karyawan, pemberian kompensasi, tingkat perputaran karyawan (*labor turnover*), dan lain-lain.

Selain itu, terkait dengan variabel yang diteliti, maka dapat pula direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya yaitu mengetahui pengaruh antara budaya kerja Islami, budaya organisasi, kepemimpinan (masing-masing) terhadap komitmen organisasi. Selain pada komitmen organisasi, maka bisa juga dianalisis pengaruhnya masing-masing variabel terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di bank syariah. Sebagaimana diketahui bahwa bank syariah merupakan salah satu contoh perusahaan jasa. Karenanya, peneliti merekomendasikan bahwa untuk penelitian selanjutnya dapat diteliti, seperti kepuasan nasabah, kualitas jasa/pelayanan, loyalitas nasabah, dan lain-lain.

Rekomendasi lainnya yang bisa diberikan selain yang telah diberikan sebelumnya, maka peneliti merekomendasikan bahwa penelitian selanjutnya bisa dilakukan di perusahaan-perusahaan lainnya selain perbankan. Seperti: perhotelan, restoran, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiff, Faisal. (2013). *Manajemen Bisnis dan Budaya Organisasi*. Jurnal Bisnis Management. <http://www.sbm.binus.ac.id>
- Ahmad. (2013). *Perkembangan Islam di Indonesia*. [http:// www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Ahmad, Habib. (2010). *Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude to Wards Worl Culture and Organizational Commitment*. European Journal of Social Sciene, vol 18. No.2
- Ajinatha. (2011). *Loyalitas pada Profesi*.[http:// www. Birokrasi.kompasiana.com](http://www.Birokrasi.kompasiana.com)
- Alfiah, Siti. (2005). *Budaya Kerja*. <http://www.alfiahsiti134.blogspot.com>
- Al Ghazalli. (2009). *Kerja Sebagai Ibadah*. <http://www.slideshare.net/guessteb86d1>
- Ali Abbas dan Al Owaihan (2008). *Islamic Work Ethic*, Vol 15, No.1, pp 5-19, Emerald Publishing Company
- Ali, Budiman. (2009). *Arti Loyalitas Menurut Karyawan Perusahaan*. Jurnal Studi Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan
- Amin, Nalid Naderi. (2012). *Teachers: Emotional, intelligence, Job Satisfaction And Organizational Comitment* . Journal of Workplace Learning, vol 24, No.4, 256-269
- Anari Nahid Naderi (2011). *Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational*, Islamic Azad University, Iran.
- Anashir. (2012). *10 Negara dengan Jumlah Penduduk Muslim Terbesar di Dunia*. <http://www.anashir.com>

- Anoraga. (1993). *Meningkatkan Loyalitas Kerja*. Jurnal Psikologi
- Anwar, Farooq. (2012). *Mediating Role of Organizational Commitment Among Leadership Styles and Employee Outcomes. An Empirical Evidence from Telecom Sector of Pakistan*. International Journal of Research in Economic and Sosial Sciene. Vol 2 March3,
- Aqso, Madienah. (2012). *Kerja*. <http://www.madienah28.wordpress.com>
- Armstrong, Micheal (1999). *The art of Human Resource Management* (vol 2) London: Crest Publishing House
- Asifudin, Ahmad Janan. (2004). *Etos Kerja Islami*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Awaldi.(2011). *Loyalitas Karyawan Bukan Cuma Gaji*. <http://infobanknews.com>
- Baiturrokhim. (2013). *Organizing dalam Perspektif Psikologi Syariah Islam*, Journal Psikologi Islam Indonesia
- Bank Indonesia. (2013). *Outlook Perbankan Syariah Tahun 2013*. <http://bi.go.id>
- Barney. (1991). *Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja*. Jurnal Ilmu Budaya
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd Edition, Free Press.
- Bellove, Victoria. (2010). *Organization Culture as Predictor of Job Satisfaction : the Role of Gender and Age*. Journal of Career Development International, vol 15. No 1, 4-19

- Bennis, Warren G. (1969). *Organizational Development, Its Nature, Origins and Prospect*, Addison Wesley, Reading Mass.<http://erwinapriandi.blogspot.com>
- Berita Resmi Statistik BPS. Keadaan Ketenagakerjaan Agustus 2013. <http://bps.go.id>
- Brown A (1992). *Organizational culture the key to effective leadership and organizational development* leadership & Organization Development Journal 13 (2) 3-6
- Buchanan. (1974). *Komitmen Organisasi*. Psychological Journal
- Burton et.al., (2002). *The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different type of absence behavior*. Journal of Managerial Issues, Summer 2002. p.181-197.
- Byles, C.M. (1986). *Organizational Culture, Commitment and Bank Performance*. Kent: Kent State University
- Caetano (1999). *Mudanca Organizational gestao de recurso humanos Observatorio do Emprego e. Formacao Profissional Lisboa : Colpinter Industria Grafica Lda*.
- Camerer. (1988). *Enam Sumber Daya Tak Berwujud yang Penting Bagi Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kepimimpinan
- Chang Ernest, et al (2007). *Exploring Organizational Culture for Information Security Management*, Vol 107, No.3, pp 438-458, Emerald Publishing Company
- Cooper, Donald et al. (2008). *Business Research Method*. Edisi 10. Singapura: McGraw Hill International
- Curran D. B., 1999, *The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover*, Human Resource Management Review, Vol.9

- Daulatram B. Lund. (2003). *Organizational Culture and Job Satisfaction*. Journal Bussines and Industrial Marketing, vol. 18. No.3
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1990). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Deshpande, R.,Frie. J.U, Webster,F.E. (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*. Journal of Marketing, 57,p.p. 7-23
- Drucker PF (1985). *Innovation and entrepreneurship* New York, Harper and Rons
- Ellickson M (2002). *Determination of Job satisfaction of manuciple employees*. Public personal Management 31 (3) 343-358
- Erdem, O.P. Sedat and S. Demirel. (2010). *Characteristic of High Performance*. *Akademir Bunjamin University*. Journal of Faculty of Economic & Administrative Science. 15(1).155-174
- Faiz, Fakhruddin. (2010). *Perspektif Al-Quran Tentang Kesabaran*. Umnatunis.wordpress.com
- Fiedler, F.E, & J.E. Garcia. (1987). *New Approach to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley
- George J & Jones G (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior (5thed)* upper saddle river, New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Ghazali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Program*. Edisi 5. Semarang: Universitas Diponegoro

- Ghazzandi, I. (2008). *Job satisfaction antecedent and consequences : a new conceptual framework and research agenda*. The business review 1-11
- Ghazzali, A.L. (2009). *Meretas Jalan Kebangkitan Islam*. Jakarta: Era Intermedia
- Gibson J.L Ivan Cervich (1994). *Organization, Behavior, Structure and process*, 8th Edition Boston : India
- Greenberg J & Robert (1995). *Behavior in Organizational : Understanding and Managing the Human side of work*. New Jersey prentice Hall International Inc.
- Hafihuddin, Didin & Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press
- Hair. Et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall
- Handoko, Hani T. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. BPFE: Yogyakarta
- Harman M (1989). *Organizational ecology*, Boston MA Harvard Business Press
- Hasibuan, Melayu SP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hatch, J.M. (1993). *The Dynamics Of Organizational Culture*, Academy Of Management Review, October, Vol. 18, no. 4, pp. 657-693.
- Herijanto, Hendy. (2011). *Pengaruh Kualifikasi Personal, Lingkungan Institusi dan Lingkungan Proses serta Pengawasan dalam Pemberian Pinjaman/Pembiayaan terhadap Timbulnya NPL/NPF*. Jakarta: Trisakti
- Herzberg. (1989). *The Motivation To Work*. John Willey & Sons New York.

- Huang Jason. (2006). *Implication of Trust and Distrust for Organization*, Vol 35, No.4, pp 361-377
- Huselid M (1995). *The Impact Of Human Resources Management Practices On Turnover Productivity And Corporate Financial*. Academy of management journal (38, 635-672)
- Indrawidjaja. (2000). *Perilaku Organisasi*. Cetakan keenam. Bandung: Sinar Baru
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Jafar, Irham. (2009). *Kiat Menumbuhkan Loyalitas Karyawan*. Jurnal Cotumer Relationship Manajemen
- Johson, M.W, Vandaragan,P.R, Futrell.C.M, Sager. (1987). *The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among New Sales People*. Jurnal of Personal Selling & Sales Management. Vol 7: 29-38
- Jones, Tim et all. (2010). *Service Customer, Comitment and Respon*. Journal of Service Marketing, vol 24, p 16-28
- Kadarwati. (2003). *Kualitas Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Jurnal Psikologi
- Kanter, R.M. (1989). *Beyond te Cowboy & The Corporat: A call to Action in Saw,B.M eds, Psychological Dimention of Organizational Behavior*. New York: Mac Millan Publishing Company
- Kerlinger, Fred N. (1973). *Foundation Of Behavioral Research*. Second Edition.

- Kuehn K Al Busaidi Y (2002). *Cidizenship behavior in a non western context : an examenation of the role of saticfaction, commitment and job characteristic on self repurted OCB international journal of commerce & Management* 12, 107-125
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, Alih Bahasa Erly Suandy, Salemba Empat, Jakarta.
- Lako, A (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Antara Podoks, Yogyakarta
- Lawler E. E., & Porter L. W., (1969). *The Effect of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8
- Lewis Diane (1996) *The Organization Culture From OD to TQM: A Critical Review of the Literature: Concept and Early Trends*, Leadership and Organization Development Journal, pp 12-19
- Lin S & Norlio R (2008). *Mediating effect of job characteristic en job satisfaction and organizational commitment of Taiwanese expatriates working in mainland China the business review* (9, 62-69).
- Lincoln, James R. (1989). *Employee Work Attitudes & Management Practice in the USA & Japan: Evidence from Large Comparative Survey*. California Management Review,32(11)
- Locke FA (1970) *Job Satisfaction and Job performance a theoretical analysis*. Organizational behavior and Human Performance vol 5 no.5 p.484-500.
- Lok, Peter. John Crawford. (1999). *The Relationship between Commitment & Organization Culture, Subculture, Leadership Style & Job Satisfaction in Organizational Change & Development*. Leadership & Organizational Development Journal, vol 20

- Lok, Peter et al. (2011). *The Mediating Role of Organizational Subculture in Health Care Organization*. Journal of Health Organization and Manajemen. Vol 23. No: 5
- Luthans F (1998). *Organization behavior* 8th edition. Mc Graw Hill, Singapore
- Madani, Amin. (2013). 'Bajak-Membajak' SDM Syariah tak Bisa Dihindari. <http://republika.co.id>
- Martoyo. (2000). *Menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Widyamanggita
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organizational*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Mc Mahan (1992). *The current practice of organization development with in the firm group and organization studies*.
- Meyer P & Allen N (1997) *Commitment in the work place theory, research and application*, London : Sage Publication.
- Mitchell et al. (2001). *Why People Stay Using Job Embendedness to Predict Voluntary Turnover*. Academy of Management Journal ,44(6)
- Mondy, R. Wayne & Robert M,Noe. (1996). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Mowday, R.T, Steers, R.M & Porter L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocation Behavior 14, 224-247
- Mufti, Arief. (2011). *Perbankan Syariah Masih Butuh 400 Ribu SDM*. <http://lppi.or.id>
- Muhyadi. (1989). *Loyalitas Kerja*. Jurnal Psikologi Sosial

- Munchinsky, P.M. (1991). *Psychological Applied to Work*. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press Illinois
- Nashir Mohamad, Rahman Abdul. (2011) *Variation in Communication Satisfaction of Academic Staff in universities in Yemen Depending on National Culture*, Vol 18, No.1, pp 87-104
- Nitisemito, Alex S. (1995). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noe et.al., (2000) *Human resource management*. Irwin Chicago, USA.
- Noor, Juliansyah. (2012). *Motodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- O'Reilly C.A, David F. Cadwell. (1981). *The Comitment & Job Tenure of New Employeers Some Evidence of Post Decisional Justification*. Administrative Science Quaterly 26, 597-616
- Osraff. (1992). *The relationship between satisfaction attitude and performance on organization level analysis*. Journal of Applied Psychology Vol77 No.68 p. 933-974.
- Pangabeau, M.S. (2004). *Komitment Organisasi Sebagai Mediator Variabel Bagi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan untuk Berpindah Kerja*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi
- Pelly, Usman. (1992). *Teori-Teori Sosial Budaya*. Jakarta: Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan. Dikti
- Permadi, Dadi. (2000). *Kepemimpinan Transformational Kepsek dan Komite Sekolah*. Jakarta: Sarana Panca Karya

- Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. (1982), *In Search Of Excellence*, New York: Harper and Row
- Petty M. M, G. W. McGee, & J. W. Cavender, 1984, "*A Meta-Analysis of The Relationship between Individual Performance*", *Academy of Management Review* 9(4): 712-21.
- Poerwadarminta. (1952). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Poerwopoespito, F.Z. (2004). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Porter, Mowday. (1982). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press
- Purandara, Sang. (2012). *Mengukur Makna Loyalitas*. *Jurnal Hidupmu Nalurimu*
- Randeree, Kasim dan Abdul Ghaffar Chaudry. (2012). *Leadership, Satisfaction and Comitment : An Exploration in the United Arab Emirates Construction Sector*, vol 19. No.1, 61-85
- Rahadjo MM (2011) *Manajemen Sumberdaya Manusia yang unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*. Gaya Media, Yogyakarta.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Robbins SP (2008). *Organizational behavior, concept controversies, Application*. Edisi 8 : Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbin & Coulter. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Rue L.W & Byers L (2005). *Management skills and application (11thed)*. New York Mc Sraw Hill.
- Saydam, Ghazali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan

- Schein (1985) *Cultural Domination: The Key to Market Oriented Leader*, European Journal of Marketing
- . (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Sedarmayanti (2009). *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran Suatu Pengantar*. Jakarta: Mandar Maju
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Method for Business*. John Wiley and Sons, Inc. New York
- Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- Sheldon, Mary. (1971). *Investment & Involvements as Mechanism Producing commitment to The Organization*. Administrative Science Qaterly 16
- Siagian, P & Sondang. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silverthorne Colin (2004) *The impact of organizational culture und person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*. Emerald publishing company, Vol 25, No.7, pp 592-599
- Simamora, Bilson. (2002). *Stategi Perluasan Merek dan Konsumen*. Jurnal Unair
- Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan. (1996), *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Siswanto. (1989). *Aspek-Aspek Loyalitas Kerja*. Jurnal Psikologi

- Sobel, M.E (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models* In S. Leinhardt (Ed) *Sociological methodology* (pp. 290-312) Washington DC American Sociological Association.
- Soonhee Kim, 2002, "*Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership*", *Public Administration Review*, Vol 62, No. 2, P. 231 - 241.
- Sommers M.J (1995). *Organizational commitment, turn over and absenteeism : an examination of direct and interaction effects*. *Journal of organization behavior*, 16, 49-58.
- Song Hoon (2009). *The Integrative Structure of Employee Commitment: The Influential Relations of Individual Characteristics in a Supportive Learning Culture*, Vol 30, No.3, pp 240-255
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Steers,R.,and L. Porter. (1983). *Motivation and Work Behavior*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill
- Stogdill. (1948). *Personal Factor Asosiated with Leadership: a Survey of Literature*, *Journal of Psychology*
- Stoner, et al. (1995). *Manajemen*. Ed 6. New Jersey: Prentice Hall
- Supriyadi dan Triguno. (2006). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah-Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan I dan II*. Jakarta: LAN
- Supriyadi, Gering & Tri Guno. (2003). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Ed.rev.Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Susanto A.B (1997) *Budaya Perusahaan* Jakarta PT. Elex Media Komputindo

- Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani
- Thaha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press
- Tett R. P., & J. P Meyer. (1993). *Job Satisfaction Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings*, *Personnel Psychology* 46(2):259-93.
- Terry, George R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Turkylmaz Ali et, all (2011) *Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction* . *Journal of Industrial Management and Data Sistem*, Vol III No.5 pp.675-696
- Ulrich D (1998). *A New mandate for human resource*. *Harvard Business Review*. January-February 124-134
- Utomo, B. (2002). *Menentukan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan PT.P. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 7(2). 171-188
- Wahab, Abdul Aziz. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta
- Wan Usman, (2006). *Leadership Training*, Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
- Wang, Gao Liang. (2012). *Pengaruh Positif dan Negatif Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Operasional Organisasi*. Vol 1(2), August
- Winardi. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT.Citra Aditya Bakti

- Wiener Y & A.G. Gechman. (1977). *Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement*. Journal of Vocational Behavior. 10. 47-52
- Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary, Terjemahan Muh Shobaruddin, 2000, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wood J (Cood). (2000). *Attitude Change: Persuasion and Social Influence*. Mudanca organizational Sao Paulo : Atlas
- Wood J, Wallace J, Zeffane RM. (2001). *Organizational Behavior: A Global Perspective*, 2nd edn. Wiley, Australia
- Yazel L (2001). *Fly the flexible skies*. Working mother New York : Sep 2001. 24(8) 24
- Yew, Lew Tek. (2002). *Kepuasan Kerja dan Afektif Komitmen; Suatu Studi SDM Industri Wisata di Serawak*. Curtin University of Technology
- Zikmund, W. 2003. *Business Research Methods*. 6th edition. Forth Worth: Dryden Press.

LAMPIRAN- LAMPIRAN

1. LAMPIRAN KUESIONER



KUESIONER

Yang terhormat Bapak / Ibu / Sdr / Sdri yang bekerja di Bank Syariah. Saya adalah seorang Mahasiswa program Doktor (S3) Program Studi Service Management Universitas Trisakti Jakarta, yagn sedang menulis disertasi dengan judul :

**"PENGARUH BUDAYA KERJA ISLAMI, BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS DIMEDIASI OLEH
KOMITMEN ORGANISASI"**

Untuk dapat melaksanakan penelitian ini saya memerlukan keikhlasan bantuan Bapak / Ibu / Sdr / Sdri untuk mengisi kuesioner terlampir, yang saya perkirakan memakan waktu sekitar 10 menit.

Semua informasi yang diisi semata-mata untuk kepentingan ilmu pengetahuan (Akademik) Atas bantuan Bapak / Ibu / Sdr / Sdri, saya mengucapkan terima kasih dan berdoa agar amal Bapak / Ibu / Sdr / Sdri mendapatkan ganjaran dari Allah SWT yang berlipat ganda.

Jakarta, 5 Oktober 2012
Wassalam dari,

Ttd

(Deasy Aseanty)

DATA RESPONDEN

NAMA :

USIA :

ALAMAT BANK SYARIAH :

JENIS KELAMIN : ☐ LAKI-LAKI ☐ PEREMPUAN

PEKERJAAN : ☐ LAYANAN KONSUMEN ☐ SUPERVISOR ☐ PIMPINAN (EKSEKUTIF)

LAMA BEKERJA DI BANK SYARIAH : ☐ 1-4 th

: ☐ 5-10 th

: ☐ > lebih dari 10 th

SEBELUM BEKERJA DI BANK SYARIAH INI, BEKERJA DIMANA :

Berikanlah tanda $\checkmark$ pada kotak yang telah disediakan sebagai ukuran dari tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri pada pernyataan berikut

Skala 5 Menunjukkan Amat Sangat Setuju

Skala 4 Menunjukkan Sangat Setuju

Skala 3 Menunjukkan Setuju

Skala 2 Menunjukkan Tidak Setuju

Skala 1 Menunjukkan Sangat Tidak Setuju

Budaya Kerja Islami

- | | |
|---|--|
| 1) Saya menganggap bekerja itu adalah ibadah | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 2) Ditempat kerja saya wajib menaati peraturan | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 3) Dalam keadaan mendesak peraturan
Kadangkadang dapat dilanggar | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 4) Bagi saya kejujuran adalah mutlak | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 5) Meskipun tanpa diawasi saya tetap bekerja jujur | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 6) Kalau saya bekerja jujur akan mendapat pahala | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 7) Bekerja jujur juga tidak menambah gaji | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |

Budaya Organisasi

- | | |
|--|--|
| 1) Ditempat saya bekerja ini cara
berkomunikasi amat kaku | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 2) Ditempat saya bekerja ini cara
berkomunikasi fleksibel | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 3) Ditempat saya bekerja ini cara berkomunikasi
memperhatikan nilai dan kepercayaan seseorang | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 4) Ditempat saya bekerja ini asumsi dasarnya
adalah kepercayaan dan keikhlasan | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |
| 5) Bercanda dengan teman sejawat,
pada waktu dinas, boleh-boleh saja | ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 |

Kepemimpinan

- 1) Sebagai bawahan saya sering dimintai pendapat oleh atasan saya ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 2) Sebagai atasan saya memutuskan sendiri apa yang saya anggap baik ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 3) Sebagai atasan rapat dilakukan apabila perlu saja ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 4) Sebagai atasan ada atau tidak masalah rapat saya jadwalkan minimal satu bulan sekali ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 5) Sebagai atasan saya selalu memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengerjakan sesuatu menurut pendapat mereka baik ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 6) Sebagai bawahan, saya senang jika atasan saya tidak mengetahui kesalahan saya ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 7) Sebagai atasan saya selalu menuntut target pekerjaan selesai ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 8) Sebagai atasan saya selalu memperhatikan kepentingan bawahan ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Kepuasan Kerja

- 1) Saya senang kepada pekerjaan yang menantang ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 2) Saya selalu menghindar pada pekerjaan yang tidak menyenangkan ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 3) Saya suka pada pekerjaan yang memberikan harapan menguntungkan dimasa depan ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 4) Ditempat saya bekerja sekarang suasana nya sesuai dengan harapan saya ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Komitmen

- 1) Saya tidak punya pemikiran untuk meninggalkan perusahaan ini ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 2) Hidup saya akan berantakan jika sekarang ini saya meninggalkan perusahaan ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 3) Salah satu hambatan untuk meninggalkan perusahaan ini adalah sulitnya mencari pekerjaan pengganti ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 4) Jika saya belum mendedikasikan diri saya sepenuhnya di perusahaan ini, saya akan mencari pekerjaan lain ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 5) Perusahaan ini pantas mendapatkan kesetiaan saya ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 6) Saya merasa menyatu dengan perusahaan ini ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 7) Saya memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 8) Saya merasa seperti kekurangan dengan semua pihak dalam perusahaan ini ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Loyalitas Karyawan

- 1) Saya ingin tetap melanjutkan bekerja disini ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 2) Jika ada tawaran yang lebih menarik untuk bekerja di tempat lain, akan saya pertimbangkan untuk pindah ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
- 3) Saya selalu merekomendasikan kebaikan tempat saya bekerja ini kepada orang lain ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

2. LAMPIRAN JAWABAN KUESIONER DARI RESPONDEN

HASIL ANALISIS

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 Y1 X2 Y3 Y4 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5
Z6 Z7 Z8 W1 W2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W
 RAW DATA:

[illegible]

212

2.2

i

3. LAMPIRAN HASIL OLAHAN JAWABAN KUESIONER DARI RESPONDEN

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviat	Skewness	Std. Error c	Kurtosis	Std. Error c	Range	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing												
X11	216	0	3.18	3.00	3.00	1.12	(0.31)	0.17	(0.44)	0.33	4	1	5	686
X12	216	0	3.19	3.00	3.00	1.05	(0.64)	0.17	(0.03)	0.33	4	1	5	690
X13	216	0	3.17	3.00	3.00	1.11	(0.21)	0.17	(0.33)	0.33	4	1	5	684
X14	216	0	2.98	3.00	3.00	1.08	0.08	0.17	(0.40)	0.33	4	1	5	644
X15	216	0	3.19	3.00	3.00	1.11	(0.15)	0.17	(0.62)	0.33	4	1	5	690
X16	216	0	3.13	3.00	3.00	1.17	(0.15)	0.17	(0.73)	0.33	4	1	5	676
X21	216	0	3.06	3.00	3.00	1.03	0.13	0.17	(0.41)	0.33	4	1	5	662
X22	216	0	3.46	3.00	3.00	1.09	(0.14)	0.17	(0.53)	0.33	4	1	5	748
X23	216	0	3.31	3.00	3.00	1.02	(0.05)	0.17	(0.19)	0.33	4	1	5	714
X24	216	0	3.38	3.00	3.00	0.97	(0.58)	0.17	0.75	0.33	4	1	5	730
X31	216	0	3.18	3.00	3.00	0.88	(0.60)	0.17	1.04	0.33	4	1	5	686
X32	216	0	3.19	3.00	3.00	1.10	0.04	0.17	(0.14)	0.33	4	1	5	690
X33	216	0	3.02	3.00	3.00	0.99	0.19	0.17	(0.13)	0.33	4	1	5	652
X34	216	0	3.16	3.00	3.00	1.21	0.05	0.17	(0.66)	0.33	4	1	5	682
X35	216	0	3.10	3.00	3.00	1.01	(0.53)	0.17	0.11	0.33	4	1	5	670
X36	216	0	2.97	3.00	3.00	1.13	0.02	0.17	(0.33)	0.33	4	1	5	642
X37	216	0	3.08	3.00	3.00	1.10	(0.04)	0.17	(0.41)	0.33	4	1	5	666
X38	216	0	3.44	4.00	4.00	0.85	(0.88)	0.17	0.82	0.33	4	1	5	742
Y1	216	0	3.44	4.00	4.00	1.04	(0.70)	0.17	0.20	0.33	4	1	5	742
Y2	216	0	3.24	3.00	3.00	0.92	0.00	0.17	(0.13)	0.33	4	1	5	700
Y3	216	0	3.33	3.00	3.00	1.16	0.19	0.17	(1.04)	0.33	4	1	5	720
Y4	216	0	3.33	3.00	3.00	1.17	0.13	0.17	(1.13)	0.33	4	1	5	720
Z1	216	0	3.43	3.00	3.00	1.08	(0.12)	0.17	(0.66)	0.33	4	1	5	740
Z2	216	0	3.28	3.00	3.00	0.95	0.07	0.17	(0.20)	0.33	4	1	5	708
Z3	216	0	3.36	3.00	3.00	1.19	(0.26)	0.17	(0.46)	0.33	4	1	5	726
Z4	216	0	3.15	3.00	3.00	0.87	0.39	0.17	0.29	0.33	4	1	5	660
Z5	216	0	3.31	3.00	3.00	0.97	(0.09)	0.17	0.13	0.33	4	1	5	714
Z6	216	0	3.16	3.00	3.00	0.92	(0.46)	0.17	0.64	0.33	4	1	5	682
Z7	216	0	3.05	3.00	3.00	1.11	0.03	0.17	(0.19)	0.33	4	1	5	658
Z8	216	0	3.02	3.00	3.00	0.98	0.08	0.17	(0.02)	0.33	4	1	5	652
W1	216	0	3.18	3.00	3.00	1.09	(0.14)	0.17	(0.19)	0.33	4	1	5	686
W2	216	0	3.19	3.00	3.00	1.02	(0.19)	0.17	0.18	0.33	4	1	5	690
W3	216	0	2.98	3.00	3.00	1.10	0.04	0.17	(0.31)	0.33	4	1	5	644
X1	216	0	14.53	15.30	12.2a	3.89	(1.03)	0.17	0.75	0.33	17	4.6	21.6	3138.4
X2	216	0	8.97	9.30	9.50	2.12	(0.61)	0.17	0.98	0.33	10.2	3.4	13.6	1936.8
X3	216	0	17.92	18.80	19.2a	4.46	(1.02)	0.17	0.82	0.33	20.5	5.7	26.2	3870.4

4. LAMPIRAN HASIL UJI VALIDITAS

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.6	4	1,9	1,9	1,9
	5.2	4	1,9	1,9	3,7
	5.4	2	,9	,9	4,6
	5.9	4	1,9	1,9	6,5
	6.1	4	1,9	1,9	8,3
	6.3	2	,9	,9	9,3
	7.2	4	1,9	1,9	11,1
	7.8	4	1,9	1,9	13,0
	11.8	4	1,9	1,9	14,6
	12.2	12	5,6	5,6	20,4
	12.4	4	1,9	1,9	22,2
	12.5	4	1,9	1,9	24,1
	13.2	6	2,8	2,8	26,9
	13.7	4	1,9	1,9	28,7
	13.9	6	2,8	2,8	31,5
	14.1	4	1,9	1,9	33,3
	14.3	2	,9	,9	34,3
	14.5	4	1,9	1,9	36,1
	14.7	8	3,7	3,7	39,8
	14.9	4	1,9	1,9	41,7
	15.1	12	5,6	5,6	47,2
	15.3	10	4,6	4,6	51,9
	15.4	8	3,7	3,7	55,6
	15.5	8	3,7	3,7	59,3
	15.7	2	,9	,9	60,2
	16.0	4	1,9	1,9	62,0
	16.2	2	,9	,9	63,0
	16.3	12	5,6	5,6	68,5
	16.8	2	,9	,9	69,4
	17.0	12	5,6	5,6	75,0
	17.1	2	,9	,9	75,9
	17.2	8	3,7	3,7	79,6
	17.5	8	3,7	3,7	83,3
	17.7	4	1,9	1,9	85,2
	17.8	8	3,7	3,7	88,9
	18.1	4	1,9	1,9	90,7
	18.5	8	3,7	3,7	94,4
	19.3	4	1,9	1,9	96,3
	21.4	4	1,9	1,9	98,1
	21.6	4	1,9	1,9	100,0
	Total:	216	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.4	6	2,8	2,8	2,8
	3.9	2	,9	,9	3,7
	4.0	8	3,7	3,7	7,4
	6.8	8	3,7	3,7	11,1
	6.9	4	1,9	1,9	13,0
	7.0	4	1,9	1,9	14,8
	7.4	18	8,3	8,3	23,1
	7.5	4	1,9	1,9	25,0
	8.2	14	6,5	6,5	31,5
	8.6	4	1,9	1,9	33,3
	8.8	12	5,6	5,6	38,9
	8.9	10	4,6	4,6	43,5
	9.0	4	1,9	1,9	45,4
	9.1	4	1,9	1,9	47,2
	9.3	16	7,4	7,4	54,6
	9.4	8	3,7	3,7	58,3
	9.5	20	9,3	9,3	67,6
	9.6	8	3,7	3,7	71,3
	9.7	2	,9	,9	72,2
	10.2	6	2,8	2,8	75,0
	10.3	8	3,7	3,7	78,7
	10.8	16	7,4	7,4	86,1
	10.9	8	3,7	3,7	89,8
	11.0	4	1,9	1,9	91,7
	11.5	2	,9	,9	92,6
	12.3	4	1,9	1,9	94,4
	12.8	4	1,9	1,9	96,3
	12.9	4	1,9	1,9	98,1
	13.6	4	1,9	1,9	100,0
Total		216	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.7	4	1,9	1,9	1,9
	7.5	4	1,9	1,9	3,7
	7.8	2	,9	,9	4,6
	7.9	2	,9	,9	5,6
	8.3	4	1,9	1,9	7,4
	8.9	4	1,9	1,9	9,3
	9.5	4	1,9	1,9	11,1
	10.5	4	1,9	1,9	13,0
	14.1	4	1,9	1,9	14,8
	14.6	4	1,9	1,9	16,7
	15.5	8	3,7	3,7	20,4
	16.2	6	2,8	2,8	23,1
	16.4	6	2,8	2,8	25,9
	16.7	2	,9	,9	26,9
	17.0	6	2,8	2,8	29,8
	17.2	8	3,7	3,7	33,3
	17.4	4	1,9	1,9	35,2
	17.7	4	1,9	1,9	37,0
	17.8	6	2,8	2,8	39,8
	18.4	6	2,8	2,8	42,6
	18.5	10	4,6	4,6	47,2
	18.8	8	3,7	3,7	50,9
	19.2	12	5,6	5,6	56,5
	19.3	12	5,6	5,6	62,0
	19.8	4	1,9	1,9	63,9
	19.9	12	5,6	5,6	69,4
	20.1	8	3,7	3,7	73,1
	20.6	8	3,7	3,7	76,9
	20.9	4	1,9	1,9	78,7
	21.0	6	2,8	2,8	81,5
	21.5	4	1,9	1,9	83,3
	21.6	2	,9	,9	84,3
	22.0	8	3,7	3,7	88,0
	22.1	8	3,7	3,7	91,7
	22.9	6	2,8	2,8	94,4
	24.4	4	1,9	1,9	96,3
	25.0	4	1,9	1,9	98,1
	26.2	4	1,9	1,9	100,0
Total		216	100,0	100,0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10,2	10,2	10,2
	2	28	13,0	13,0	23,1
	3	80	37,0	37,0	60,2
	4	62	28,7	28,7	88,9
	5	24	11,1	11,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	11,1	11,1	11,1
	2	16	7,4	7,4	18,5
	3	84	38,9	38,9	57,4
	4	78	36,1	36,1	93,5
	5	14	6,5	6,5	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10,2	10,2	10,2
	2	24	11,1	11,1	21,3
	3	94	43,5	43,5	64,8
	4	48	22,2	22,2	87,0
	5	28	13,0	13,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9,3	9,3	9,3
	2	46	21,3	21,3	30,6
	3	90	41,7	41,7	72,2
	4	38	17,6	17,6	89,8
	5	22	10,2	10,2	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7,4	7,4	7,4
	2	40	18,5	18,5	25,9
	3	74	34,3	34,3	60,2
	4	58	26,9	26,9	87,0
	5	28	13,0	13,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10,2	10,2	10,2
	2	40	18,5	18,5	28,7
	3	70	32,4	32,4	61,1
	4	56	25,9	25,9	87,0
	5	28	13,0	13,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5,6	5,6	5,6
	2	50	23,1	23,1	28,7
	3	88	40,7	40,7	69,4
	4	44	20,4	20,4	89,8
	5	22	10,2	10,2	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4,6	4,6	4,6
	2	22	10,2	10,2	14,8
	3	92	42,6	42,6	57,4
	4	42	19,4	19,4	76,9
	5	50	23,1	23,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4,6	4,6	4,6
	2	26	12,0	12,0	16,7
	3	100	46,3	46,3	63,0
	4	48	22,2	22,2	85,2
	5	32	14,8	14,8	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7,4	7,4	7,4
	2	4	1,9	1,9	9,3
	3	102	47,2	47,2	56,5
	4	70	32,4	32,4	88,9
	5	24	11,1	11,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	7,4	7,4	7,4
	2	10	4,6	4,6	12,0
	3	120	55,6	55,6	67,6
	4	60	27,8	27,8	95,4
	5	10	4,6	4,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	8,3	8,3	8,3
	2	20	9,3	9,3	17,6
	3	118	54,6	54,6	72,2
	4	22	10,2	10,2	82,4
	5	38	17,6	17,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5,6	5,6	5,6
	2	48	22,2	22,2	27,8
	3	100	46,3	46,3	74,1
	4	36	16,7	16,7	90,7
	5	20	9,3	9,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10,2	10,2	10,2
	2	32	14,8	14,8	25,0
	3	96	44,4	44,4	69,4
	4	22	10,2	10,2	79,6
	5	44	20,4	20,4	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	11,1	11,1	11,1
	2	16	7,4	7,4	18,5
	3	102	47,2	47,2	65,7
	4	62	28,7	28,7	94,4
	5	12	5,6	5,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	13,0	13,0	13,0
	2	30	13,9	13,9	26,9
	3	104	48,1	48,1	75,0
	4	28	13,0	13,0	88,0
	5	26	12,0	12,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9,3	9,3	9,3
	2	36	16,7	16,7	25,9
	3	92	42,6	42,6	68,5
	4	42	19,4	19,4	88,0
	5	26	12,0	12,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

X38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,7	3,7	3,7
	2	18	8,3	8,3	12,0
	3	72	33,3	33,3	45,4
	4	108	50,0	50,0	95,4
	5	10	4,6	4,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7,4	7,4	7,4
	2	16	7,4	7,4	14,8
	3	68	31,5	31,5	46,3
	4	90	41,7	41,7	88,0
	5	26	12,0	12,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,8	2,8	2,8
	2	34	15,7	15,7	18,5
	3	98	45,4	45,4	63,9
	4	58	26,9	26,9	90,7
	5	20	9,3	9,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,8	2,8	2,8
	2	48	22,2	22,2	25,0
	3	84	38,9	38,9	63,9
	4	24	11,1	11,1	75,0
	5	54	25,0	25,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,8	2,8	2,8
	2	54	25,0	25,0	27,8
	3	70	32,4	32,4	60,2
	4	34	15,7	15,7	75,9
	5	52	24,1	24,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,7	3,7	3,7
	2	32	14,8	14,8	18,5
	3	80	37,0	37,0	55,6
	4	52	24,1	24,1	79,6
	5	44	20,4	20,4	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,8	2,8	2,8
	2	32	14,8	14,8	17,6
	3	100	46,3	46,3	63,9
	4	52	24,1	24,1	88,0
	5	26	12,0	12,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10,2	10,2	10,2
	2	12	5,6	5,6	15,7
	3	98	45,4	45,4	61,1
	4	34	15,7	15,7	76,9
	5	50	23,1	23,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1,9	1,9	1,9
	2	36	16,7	16,7	18,5
	3	120	55,6	55,6	74,1
	4	36	16,7	16,7	90,7
	5	20	9,3	9,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4,6	4,6	4,6
	2	20	9,3	9,3	13,9
	3	108	50,0	50,0	63,9
	4	50	23,1	23,1	87,0
	5	28	13,0	13,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7,4	7,4	7,4
	2	16	7,4	7,4	14,8
	3	114	52,8	52,8	67,6
	4	58	26,9	26,9	94,4
	5	12	5,6	5,6	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	11,1	11,1	11,1
	2	26	12,0	12,0	23,1
	3	112	51,9	51,9	75,0
	4	24	11,1	11,1	86,1
	5	30	13,9	13,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	6,5	6,5	6,5
	2	42	19,4	19,4	25,9
	3	104	48,1	48,1	74,1
	4	38	17,6	17,6	91,7
	5	18	8,3	8,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

W1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9,3	9,3	9,3
	2	22	10,2	10,2	19,4
	3	104	48,1	48,1	67,6
	4	40	18,5	18,5	86,1
	5	30	13,9	13,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

W2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	8,3	8,3	8,3
	2	16	7,4	7,4	15,7
	3	114	52,8	52,8	68,5
	4	42	19,4	19,4	88,0
	5	26	12,0	12,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

W3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	11,1	11,1	11,1
	2	36	16,7	16,7	27,8
	3	100	46,3	46,3	74,1
	4	32	14,8	14,8	88,9
	5	24	11,1	11,1	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

5. LAMPIRAN HASIL OLAH DATA

Hasil Pengolahan Data

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	124	27.4	57.4	57.4
	Laki laki	92	20.4	42.6	100.0
	Total	216	47.8	100.0	
Missing	System	236	52.2		
Total		452	100.0		

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5th	106	23.5	49.1	49.1
	2 sd 10 th	72	15.9	33.3	82.4
	> 10th	38	8.4	17.6	100.0
	Total	216	47.8	100.0	
Missing	System	236	52.2		
Total		452	100.0		

CFA

DATE: 11/12/2012

TIME: 19:39

LISREL 8.30

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU121\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35²³⁰
X36 X37 X38 Y1 Y2 Y3 Y4 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 W1 W2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 V Z W

RAW DATA:

RELATIONSHIP

X11 - X16 = X1

Lisrel Output: ND-3 SC

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	1.2					
X12	0.8	1.1				
X13	0.6	0.7	1.2			
X14	0.6	0.5	0.5	1.2		
X15	0.5	0.6	0.5	0.3	1.2	
X16	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	1.4

Parameter Specifications

LAMBDA-X

	X1
X11	1
X12	2
X13	3
X14	4
X15	5
X16	6

THETA-DELTA

X11	X12	X13	X14	X15	X16
7	8	9	10	11	12

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum 1)
LAMBDA-X

	X1
X11	0.8 (0.1) 11.6
X12	0.9 (0.1) 13.9
X13	0.8 (0.1) 11.9
X14	0.6 (0.1) 8.7
X15	0.6 (0.1) 8.8
X16	0.8 (0.1) 11.5

PHI

X1

1.0

THETA-DELTA

X12	X12	X13	X14	X15	X16
0.6	0.4	0.6	0.8	0.8	0.7
(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
8.6	6.9	8.4	9.5	9.5	8.6

Squared Multiple Correlations for X – Variables

X12	X12	X13	X14	X15	X16
0.5	0.7	0.5	0.3	0.3	0.5

Goodness of Fit Statistics

Degree's of Freedom 9

Minimum Fit Function Chi-Square 37.0 (P = 0.)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 34.8 (P = 0.)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 25.8

90 Percent Confidence Interval for NCP = (11.4 ; 47.9)

Minimum Fit Function Value = 0.

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.

90 Percent Confidence Interval for FO = (0.05 ; 0.)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.08; 0.)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA <0.05) = 0.004

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0. ; 0.)

ECVI for Saturated Model 0.

ECVI for Independence Model = 2.4

Chi-Square for Independence Model with 15 Degrees of Freedom = 510.3

Independence AIC = 522.3

Model AIC = 58.8

Saturated AIC = 42.0

Independence CAIC = 548.6

Model CAIC 111.4

Saturated CAIC = 133.9

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.05

Standardized RMR = 0.04

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) 0.

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) 0.

Normed Fit Index (NFI) = 0.

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.

Comparative Fit Index (CFI) = 0.

Incremental Fit Index (IFI) 0.

Relative Fit Index (RFI) 0.

Critical N (CN) = 126.8

Standardized Solution

LAMBDA-X

	X1
X11	0.8
X12	0.9
X13	0.8
X14	0.6
X15	0.6
X16	0.8

PHI

X1
1.0

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	X1
X11	0.7
X12	0.8
X13	0.7
X14	0.6
X15	0.6

X16 0.7

PHI

X1
1.0

THETA-DELTA

X11	X12	X13	X14	X15	X16
0.5	0.3	0.5	0.7	0.7	0.5

The Problem used 6512 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.047 Seconds

DATE: 11/12/2012

TIME: 19:41

LISREL 8.30

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU12~1\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36

X37 X38 Y1 Y2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W

RAW DATA:

RELATIONS HIP

X21 - X24 = X2

Lisrel Output: ND-3 SC

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	X21	X22	X23	X24
X21	1.1			
X22	0.5	1.2		
X23	0.5	0.4	1.0	
X24	0.5	0.4	0.5	0.9

Parameter Specifications

LAM BDA-X

	X2
X21	1
X22	2
X23	3
X24	4

THETA-DELTA

X21	X22	X23	X24
5	6	7	8

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

	X2
X21	0.7
	(0.1)
	9.9

Goodness of Fit Statistics

X22 0.6
(0.1)
7.4

X23 0.7
(0.1)
9.4

X24 0.7
(0.1)
11.1

PHI
X2

1.0

THETA-DELTA

X21	X22	X23	X24
0.6	0.9	0.6	0.4
(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
7.5	9.1	7.9	5.8

Squared Multiple Correlations for X - Variables

X21	X22	X23	X24
0.5	0.3	0.4	0.6

Degrees of Freedom 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 2.3 (P = 0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2.3 (P = 0.)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0; 8.5)

Minimum Fit Function Value 0.01
Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.001
90 Percent Confidence Interval for FO = (0.0 ; 0.04)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) 0.03
90 Percent Confidence Interval for RMSEA (0.0 ; 0.)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.09
90 Percent Confidence Interval for ECVI (0.08 ; 0.)
ECVI for Saturated Model = 0.09
ECVI for Independence Model = 01.

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 201.2

Independence AIC = 209.2

Model AIC = 18.3

Saturated AIC 20.0

Independence CAIC = 226.7

Model CAIC = 53.3

Saturated CAIC = 63.8

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.02

Standardized RMR = 0.02

Goodness of Fit Index (GFI) = 01.

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) 01.
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.

Normed Fit Index (NFI) = 01.
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 01.
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.
 Comparative Fit Index (CFI) = 01.
 Incremental Fit Index (IFI) = 01.
 Relative Fit Index (RFI) 01.

Critical N (CN) = 878.3

Completely Standardized Solution

LAMB DA-X

X2
 X21 .--0.7
 X22 0.5
 X23 0.7
 X24 0.8

PHI

X2
 1.0

Standardized Solution

LAMB DA-X

X2
 X21 0.7
 X22 0.6
 X23 0.7
 X24 0.7

PHI

X2
 1.0

THETA-DELTA

X21	X22	X23	X24
0.5	0.7	0.6	0.4

The Problem used 3648 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.000 Seconds

DATE: 11/12/2012

TIME: 19:42

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU12\1\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36
X37 X38 Y1 Y2 Y3 Y4 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 W1 W2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W

RAW DATA:

RELATIONSHIP

X31 - X38 = X3

Lisrel Output: ND-3 SC

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	X31	X32	X33	X34	X35	X36
X31	0.8					
X32	0.4	1.2				
X33	0.4	0.3	1.0			
X34	0.6	0.5	0.5	1.5		
X35	0.5	0.7	0.7	0.7	1.0	
X36	0.5	0.6	0.7	0.6	0.7	1.3
X37	0.5	0.8	0.3	0.6	0.6	0.6
X38	0.4	0.4	0.2	0.5	0.6	0.3

Covariance Matrix to be Analyzed

	X37	X38
X37	1.2	
X38	0.3	0.7

Parameter Specifications

LAMBDA-X

X3

X31	1
X32	2
X33	3
X34	4
X35	5
X36	6
X37	7
X38	8

THETA-DELTA					
X31	X32	X33	X34	X35	X36
9	10	11	12	13	14

THETA-DELTA	
X37	X38
15	16

X34 0.8
(0.1)
10.6

X35 0.9
(0.1)
16.6

X36 0.8
(0.1)
11.5

X37 0.7
(0.1)
9.6

X38 0.5
(0.1)
10.1

PHI
X3
1.0

Number of iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

X3

X31 0.6
(0.1)
11.0

X32 0.7
(0.1)
10.4

X33 0.7
(0.1)
10.6

THETA-DELTA

X31	X32	X33	X34	X35	X36
0.4	0.7	0.5	0.8	0.2	0.6
(0.0)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.1)
9.4	9.6	9.5	9.5	5.6	9.3

THETA-DELTA

X37	X38
0.8	0.4
(0.1)	(0.0)
9.7	9.6

Squared Multiple Correlations for X – Variables

X31	X32	X33	X34	X35	X36
0.5	0.4	0.4	0.4	0.8	0.5

Squared Multiple Correlations for X – Variables

X37	X38
0.4	0.4

Goodness of Fit Statistics
Degrees of Freedom = 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 1943 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 177.1 (P 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 157.1
90 Percent Confidence Interval for NCP (118.2; 203.4)

Minimum Fit Function Value = 0.
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0. ; 0.)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.; 0.)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) 0.

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 01.
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0. ; 1.2)
ECVI for Saturated Model = 0.
ECVI for Independence Model 4.3

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 914.9
Independence AIC = 930.9
Model AIC = 209.1
Saturated AIC 72.0
Independence CAIC = 965.9
Model CAIC = 279.1
Saturated CAIC = 229.5

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.09
Standardized RMR = 0.08
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.

Normed Fit Index (NFI) = 0.
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.

Time used: 0.000 Seconds

DATE: 11/12/2012

TIME: 19:43

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU12~1\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36

X37 X38 Y1 Y2 Y3 Y4 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 W1 W2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W

RAW DATA :

RELATIONSHIP

Y1 - Y4 = Y

Lisrel Output : ND-3 SC

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	1.1			
Y2	0.4	0.9		
Y3	0.6	0.4	1.3	
Y4	0.6	0.5	0.8	1.4

Parameter Specifications

LAMBDA-X

Y

Y1	1
Y2	2
Y3	3
Y4	4

THETA-DELTA

Y1	Y2	Y3	Y4
5	6	7	8

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

Y
Y1 0.7 (0.1)
9.5

Y2 0.6 (0.1)
9.2

Y3 0.8 (0.1)
10.5

Y4 0.9 (0.1)
11.7

PHI

Y
1.0

THETA-DELTA

Y1	Y2	Y3	Y4
0.6 (0.1)	0.5 (0.1)	0.7 (0.1)	0.5 (0.1)
8.3	8.5	7.5	6.1

Squared Multiple Correlations for X – Variables

Y1	Y2	Y3	Y4
0.4	0.4	0.5	0.6

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 4.1 (P = 0.)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3.9 (P = 0.)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.9

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0, 11.7)

Minimum Fit Function Value = 0.02

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.009

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.05)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.09
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.08; 0.)
 ECVI for Saturated Model = 0.09
 ECVI for Independence Model = 1.1

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 238.2
 Independence AIC = 246.2
 Model AIC = 19.9
 Saturated AIC = 20.0
 Independence CAIC = 263.7
 Model CAIC = 54.9
 Saturated CAIC 63.8

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.02
 Standardized RMR = 0.02
 Goodness of Fit Index (GFI) = 01.
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 01.
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.

Normed Fit Index (NFI) = 01.
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 01.
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.
 Comparative Fit Index (CFI) = 01.
 Incremental Fit Index (IFI) = 01.
 Relative Fit Index (RFI) = 0.

Critical N (CN) 486.5

Standardized Solution
 LAMBDA-X
 Y

Y1	0.7
Y2	0.6
Y3	0.8
Y4	0.9

PHI

Y
1.0

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X
 Y

Y1	0.7
Y2	0.6
Y3	0.7
Y4	0.8

PHI

Y
 1.0
 THETA-DELTA

Y1	Y2	Y3	Y4
0.6	0.6	0.5	0.4

The Problem used 3648 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0016 Seconds

DATE: 11/12/2012
 TIME: 19:44

LISREL 8.30
 BY
 Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU12*1\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36
 X37 X38 Y1 Y2 Y3 Y4 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 W1 W2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W

RAW DATA:

RELATIONSHIP

Z1 - Z8 = Z

Lisrel Output : ND-3 SC
 PATH DIAGRAM
 END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Z1	1.2					
Z2	0.4	0.9				
Z3	0.7	0.4	1.4			
Z4	0.4	0.4	0.2	0.8		

Z5	0.5	0.3	0.5	0.3	0.9	
Z6	0.5	0.3	0.6	0.3	0.4	0.8
Z7	0.6	0.5	0.6	0.5	0.4	0.5
Z8	0.4	0.3	0.6	0.2	0.4	0.4

Covariance Matrix to be Analyzed

	Z7	Z8
Z7	1.2	
Z8	0.4	1.0

Parameter Specifications

LAMBDA-X

	Z
Z1	1
Z2	2
Z3	3
Z4	4
Z5	5
Z6	6
Z7	7
Z8	8

THETA-DELTA

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
	9	10	11	12	13	14

THETA-DELTA

	Z7	Z8
	15	16

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

	Z
Z1	0.8 (0.1) 11.4
Z2	0.6 (0.1) 8.7
Z3	0.9 (0.1) 11.4
Z4	0.5 (0.1) 8.0

Z5 0.6
(0.1)
9.0

Z6 0.6
(0.1)
10.9

Z7 0.8
(0.1)
10.8

Z8 0.6
(0.1)
9.1

PHI
Z
1.0

THETA-DELTA

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
0.6	0.6	0.7	0.5	0.6	0.4
(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.0)
8.5	9.5	8.5	9.6	9.4	8.7

THETA-DELTA

Z7	Z8
0.6	0.6
(0.1)	(0.1)
8.8	9.4

Squared Multiple Correlations for X - Variables

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
0.5	0.3	0.5	0.3	0.4	0.5

Squared Multiple Correlations for X - Variables

Z7	Z8
0.5	0.4

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 60.2 (P = 0.)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 60.2 (P = 0.)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) 40.2

90 Percent Confidence Interval for NCP = (20.6; 67.4)

Minimum Fit Function Value 0.

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.

90 Percent Confidence Interval for FO = (0.10 ; 0.)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.10
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.07; 0.)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)= 0.004

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.
 90 Percent Confidence Interval for ECVI (0. ; 0.)
 ECVI for Saturated Model 0.
 ECVI for Independence Model = 2.8

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 588.0
 Independence AIC = 604.0
 Model AIC = 92.2
 Saturated AIC = 72.0
 Independence CAIC = 639.0
 Model CAIC = 162.2
 Saturated CAIC = 229.5

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.05
 Standardized RMR = 0.05
 Goodness of Fit Index (GEI) = 0.
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGEI) = 0.
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) 0.

Normed Fit Index (NFI) = 0.
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.
 Relative Fit Index (RFI) = 0.

Critical N (CN) = 135.2

Standardized Solution

LAMBDA-X
 Z

Z1	0.8
Z2	0.6
Z3	0.9
Z4	0.5
Z5	0.6
Z6	0.6
Z7	0.8
Z8	0.6

PHI
 Z

1.0

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X
 Z

Z1	0.7
Z2	0.6
Z3	0.7
Z4	0.5

Z5 0.6
Z6 0.7
Z7 0.7
Z8 0.6

PHI

Z

1.0

THETA-DELTA

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
0.5	0.7	0.5	0.7	0.6	0.5

THETA-DELTA

Z7	Z8
0.5	0.6

The Problem used 10208 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)
Time used: 0.016 Seconds

DATE: 11/12/2012
TIME: 19:45

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANU12~1\WANUA.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X21 X22 X23 X24 X31 X32 X33 X34 X35 X36
X37 X38 Y1 Y2 W3

LATENT VARIABLES X1 X2 X3 Y Z W

RAW DATA:

RELATIONSHIP

W1 - W3 = W

Lisrel Output : ND-3 SC

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Covariance Matrix to be Analyzed

	W1	W2	W3
W1	1.2		
W2	0.6	1.1	
W3	0.6	0.5	1.2

Parameter Specifications

LAMBDA-X

W	
W1	1
W2	2
W3	3

THETA-DELTA

W1	W2	W3
4	5	6

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

W	
W1	0.8
W2	0.7
W3	0.7

PHI

W	
W1	0.5
W2	0.5
W3	0.7

THETA-DELTA

W1	W2	W3
0.5	0.5	0.7
0.1	0.1	0.1
5.5	6.6	7.4

Squared Multiple Correlations for X - Variables

W1	W2	W3
-----	-----	-----
0.6	0.5	0.4

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.0)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect

Standardized Solution

LAMBDA-X

W	

W1	0.8
W2	0.7
W3	0.7

PHI

W

1.0

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

W

W1	0.8
W2	0.7
W3	0.7
PHI	

W

1.0

THETA-DELTA

W1	W2	W3
-----	-----	-----
0.4	0.5	0.6

The Problem used 2544 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.000 Seconds

SEM

DATE: 11/12/2012

TIME: .19:24

L I S R E L 8.30

BY

G. idreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646 1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6 113, (847)675-0720, Fax: (847)675.2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\WANTJ12~1\WANUB.PR2:

OBSERVED VARIABLES:

X1 X2 X3 Y Z W Z1 W Z1

DATA:

RELATIONSHIP

Y = X1 X2 X3

W = X1 X2 X3 V Z1 W Z1

PATH DIAGRAM

END OF PROBLEMS

Sample Size = 216

Covariance Matrix to be Analyzed

	Y	W	X1	X2	X3	Z1
Y	6.67					
W	3.44	3.96				
X1	7.13	6.62	15.10			
X2	3.56	2.89	6.12	4.52		
X3	8.32	8.32	15.84	6.98	19.89	
Z1	0.59	0.60	1.19	0.52	1.47	0.24
WZ1	20.75	18.60	37.41	16.88	45.18	6.04

Covariance Matrix to be Analyzed

WZ1

WZ1 165.43

Means

	Y	W	X1	X2	X3	Z1
	9.99	7.09	14.54	8.93	17.92	1.60

Means

WZ1

28.54

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

$$Y = 1.75 + 0.14 * X1 + 0.27 * X2 + 0.21 * X3, \text{Errorvar} = 2.95, R^2 = 0.56$$

(0.54)	(0.078)	(0.085)	(0.067)	(0.29)
3.25	1.78	3.16	3.19	10.25

$$W = -1.45 + 0.022 * Y + 0.0051 * X1 - 0.0023 * X2 + 0.46 * X3 + 1.03 * Z1 - 0.056$$

(0.43)	(0.027)	(0.031)	(0.035)	(0.031)	(0.040)	(0.019)
-3.40	0.81	0.16	-0.065	14.79	2.57	-2.93

$$* WZ1, \text{Errorvar} = 0.46, R^2 = 0.88$$

(0.045)
10.25

Covariance Matrix of Independent Variables

	X1	X2	X3	Z1	WZ1
X1	15.10 (1.47) 10.25				
X2	6.12 (0.71) 8.63	4.52 (0.44) 10.25			
X3	15.84 (1.62) 9.78	6.98 (0.81) 8.59	19.89 (1.94) 10.25		
Z1	1.19 (0.16) 7.69	0.52 (0.08) 6.47	1.47 (0.18) 8.07	0.24 (0.02) 10.25	
WZ1	37.41 (4.31) 8.68	16.88 (2.22) 7.61	45.78 (5.06) 9.04	6.04 (0.60) 10.02	165.43 (16.14) 10.25

Mean Vector of Dependent Variables

Y	W
9.99	7.09

Mean Vector of Independent Variables

X1	X2	X3	Z1	WZ1
14.54 (0.27) 54.20	8.93 (0.15) 60.86	17.92 (0.31) 58.24	1.60 (0.03) 47.31	28.54 (0.89) 32.15

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 39.39 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 35.99 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) 33.99

90 Percent Confidence Interval for NCP = (18.11; 57.31)

Minimum Fit Function Value = 0.18

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.16

90 Percent Confidence Interval for FO = (0.086 ; 0.27)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.28

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.21 ; 0.37)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross Validation Index (ECVI) = 0.49

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.38 ; 0.56)

ECVI for Saturated Model = 0.27

ECVI for Independence Model 9.99

Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 2083.48

Independence AIC = 2097.48

Model AIC = 101.99

Saturated AIC = 56.00

Independence CAIC = 2128.10

Model CAIC = 246.38

Saturated CAIC = 178.51

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.23

Standardized RMR = 0.0087

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.36
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.068

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.81
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.093
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.80

Critical N (CN) = 51.27

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y	W	31.9	-4.76

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

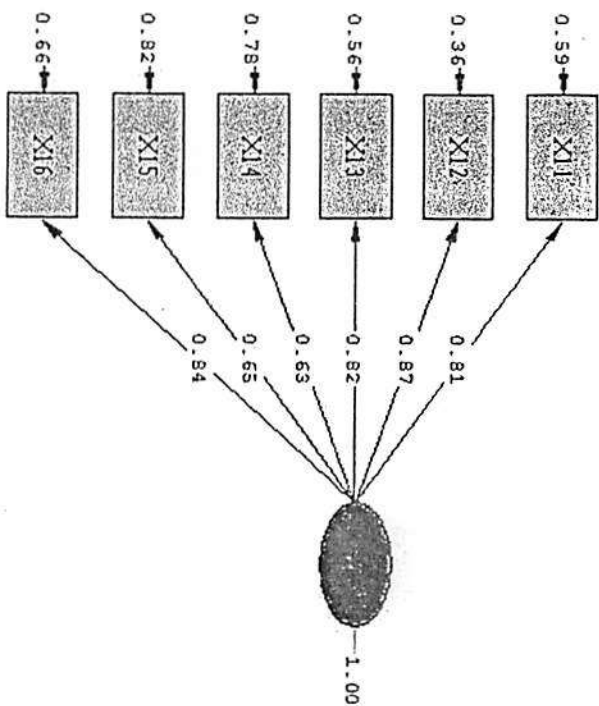
Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
X1	Y	22.4	-10.73
X1	X1	22.4	77.61
X2	Y	34.8	-5.68
X2	X1	31.1	22.06
X2	X2	34.8	21.13
X3	Y	19.9	-1.70
X3	X1	20.5	9.91
X3	X2	24.8	5.56
X3	X3	19.9	7.96
Z1	Y	33.3	-0.08
Z1	X1	33.3	0.58
Z1	X2	33.3	0.30
Z1	X3	33.3	0.37
WZ1	Y	34.8	1.73
WZ1	X1	34.8	-12.53
WZ1	X2	34.8	-6.45
WZ1	X3	34.8	-8.08

The Problem used 18960 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

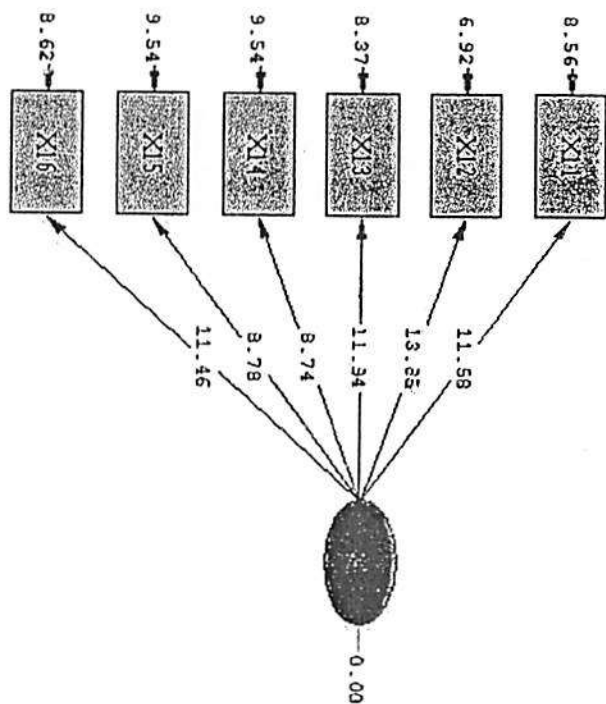
Time used: 0.016 Seconds

6. LAMPIRAN ESTIMASI DAN UJI- t DARI TIAP VARIABEL

CFA X1 (Estimates dan t Values)

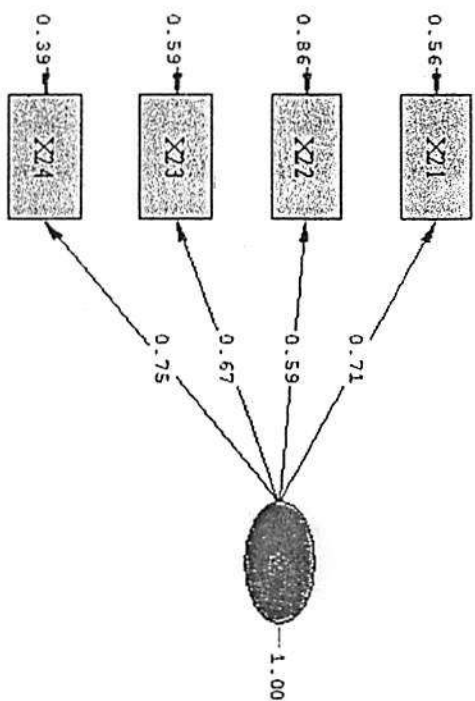


Chi-Square=34.85, df=9, P-value=0.00006, RMSEA=0.116

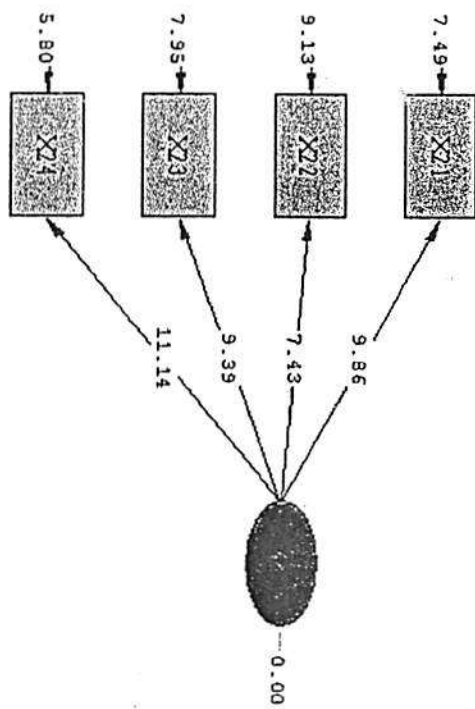


Chi-Square=34.85, df=9, P-value=0.00006, RMSEA=0.116

CFA X2 (Estimates dan t Values)

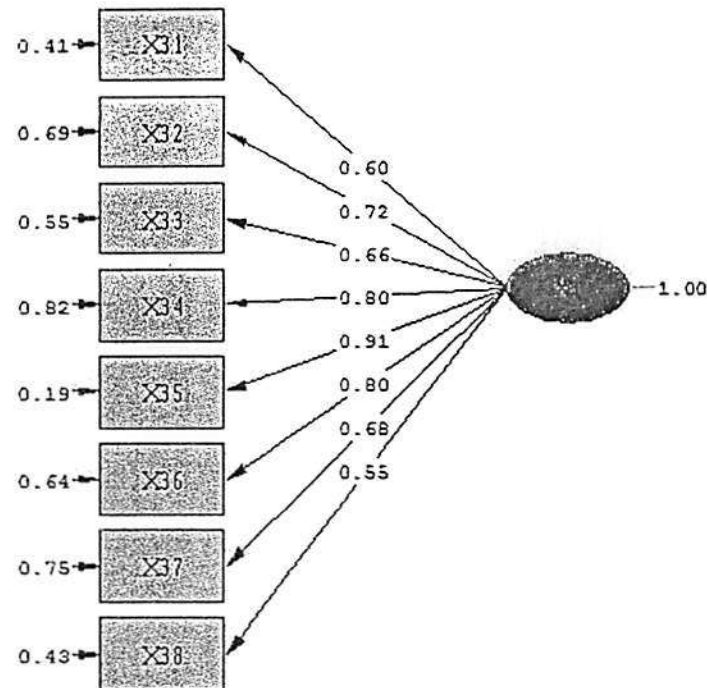


Chi-Square=2.30, df=2, P-value=0.31659, RMSEA=0.026

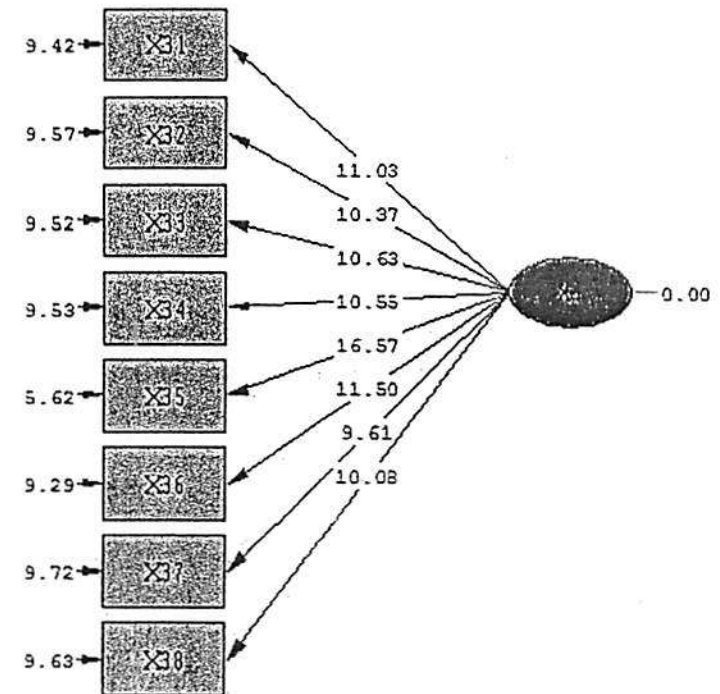


Chi-Square=2.30, df=2, P-value=0.31659, RMSEA=0.026

CFA X3 (Estimates dan t Values)

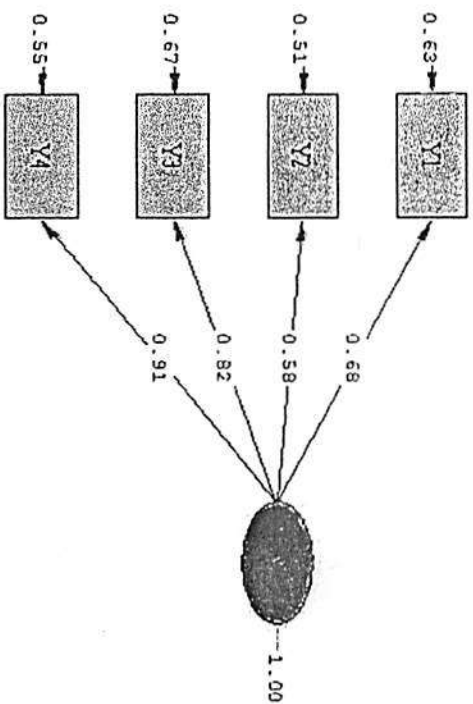


Chi-Square=177.07, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.191

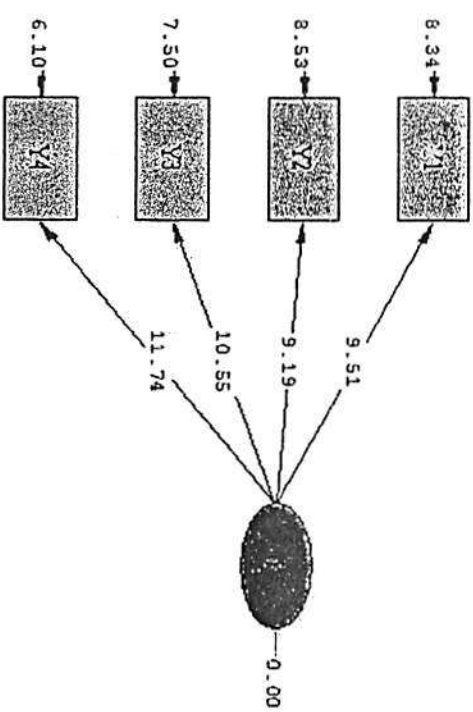


Chi-Square=177.07, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.191

CFA Y (Estimates dan t Values)

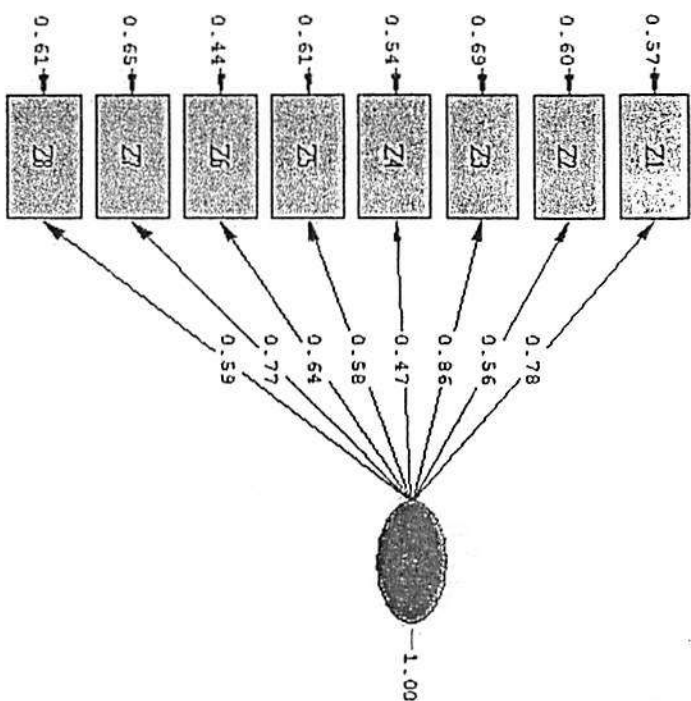


Chi-Square=3.90, df=2, P-value=0.14252, RMSEA=0.066

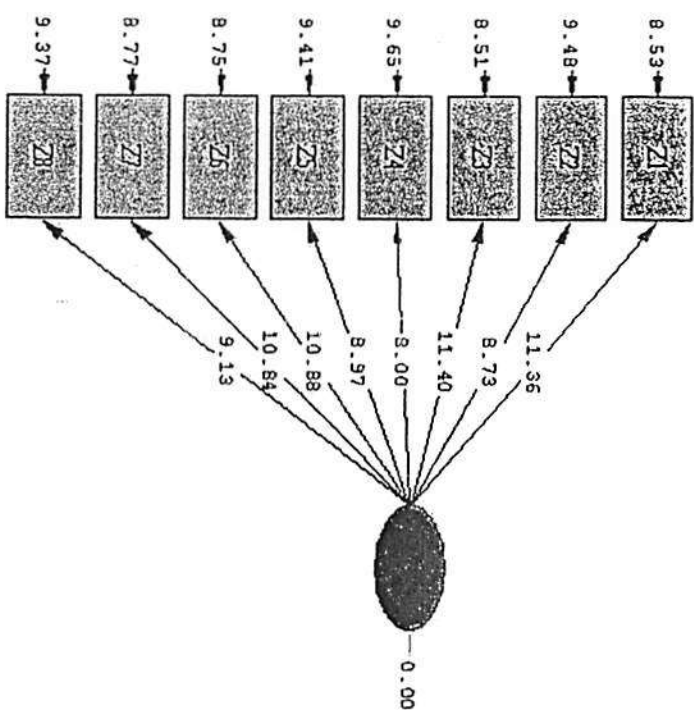


Chi-Square=3.90, df=2, P-value=0.14252, RMSEA=0.066

CFA Z (Estimates dan t Values)

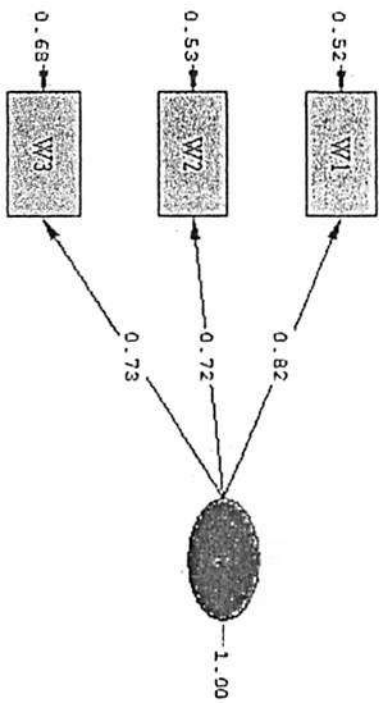


Chi-Square=60.19, df=20, P-value=0.00001, RMSEA=0.097

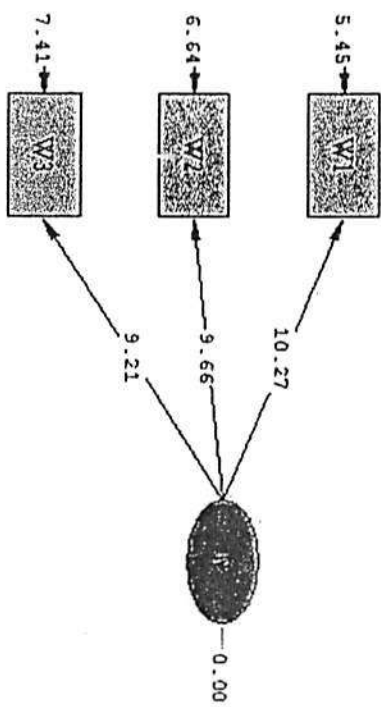


Chi-Square=60.19, df=20, P-value=0.00001, RMSEA=0.097

CFA W (Estimates dan t Values)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

**7. LAMPIRAN
DAFTAR
NAMA BANK
SYARIAH
(SUMBER: ASBISINDO)**



Direktori

Perbankan Syariah

BPR Syariah

219

Cari... Cari...

Jadwal Shalat

Jakarta Indonesia

13 Rabi Al-Akhar 1435

February 13, 2014

Prayer	Time
Fajar	4:47
Sunrise	5:57
Zuhr	12:07
Asr	3:22
Magnib	6:17
Isha	7:24

Bank Umum Syariah & Unit Usaha SyariahDaftar Nama Bank dan Alamat**Bank Umum Syariah****PT BANK MUAMALAT INDONESIA**

ARTHALOKA BUILDING JL.JEND.SUDIRMAN NO 2 JKT 10220, (021)2511414-2511451-2511470

PT BANK SYARIAH MANDIRI

GD. BANK SYARIAH MANDIRI, JL. MH.THAMRIN NO.5, JKT (021) 2300509

PT BANK BNI SYARIAH

JL. JEND. SUDIRMAN KAVLING 1 JAKARTA PUSAT

PT BANK SYARIAH MEGA INDONESIA

MEGA TOWER,JL.KAPTEN TANDEAN NO.12-14,MAMPANG PRAPATAN,JKT, 021-5208428

PT BANK BCA SYARIAH

JL.JATINEGARA TIMUR NO 72, JAKARTA, 021-8190072, 8505030

PT BANK BRISYARIAH

JL ABDUL MUIS NO. 2-4 JAKARTA PUSAT, 021-3924588, 3924589

PT BANK JABAR BANTEN SYARIAH

JL. PELAJAR PEJUANG 45 NO. 54 BANDUNG

PT BANK PANIN SYARIAH

PANIN LIFE CENTER LT. 3 JL. LETJEND S. PARMAN KAV. 91 SLIPI JAKARTA BARAT 11420, (021) 56956100 FAX (021) 56956105

PT BANK SYARIAH BUKOPIN

JL SALEMBA RAYA NO 55 JAKPUS 10440, 021-2300912

RUKAN PERMATA SENAYAN BLOK E NO.52,53,55 JL. TENTARA PELAJAR JAKARTA 12210, (021) 57940940 FAX (021) 57940941

PT BANK MAYBANK SYARIAH INDONESIA

SONA TOPAS TOWER LT.1-3 JL.JEND.SUDIRMAN KAV 26 JAKARTA 12920, (021) 2506446 FAX (021) 2506445

Unit Usaha Syariah (UUS)

BTN Syariah

GEDUNG MENARA BTN JL.GAJAH MADA NO 1 JAKARTA, 021-2310480, 6336789

CIMB Niaga Syariah

GRAHA NIAGA, JL.JEND.SUDIRMAN KAV.58 JAKARTA 12190, (021) 2505151,2505252 FAX (021) 250520

Danamon Syariah

MENARA BANK DANAMON JL. PROF.DR.SATRIO KAV.EIV NO.6, MEGA KUNINGAN JAKARTA, 021-5770160-61

BII Syariah

GEDUNG SENTRAL SENAYAN 3, Lt.26, JL. ASIA AFRIKA No.8, JKT 10270, 021-29228888 FAX : 021-29228914

Permatabank Syariah

GEDUNG WORLD TRADE CENTER (WTC) II, JL. JEND SUDIRMAN KAV.29-31 JAKARTA 12920, 021-5237788

Bank Sinarmas Syariah

WISMA BANK SINARMAS LT.2 JL.MH. THAMRIN NO.51 JAKARTA 10350, (021) 63851234 FAX (021) 31990405

Bank DKI Syariah

JL Ir.H.JUANDA III/7-9, JAKARTA 10120, (021) 2314567 FAX (021) 3517660

BTPN Syariah

CYBER 2 TOWER LT.24 - 25 H.R RASUNA SAID BLOK X-5 NO.13 JKT 12950, (021) 30026200 FAX (021) 30026307

OCBC NISP Syariah

NISP TOWER, JL. DR SATRIO NO 25 CASABLANCA JAKARTA SELATAN 12940, (021) 26508400 (Hunting)

UUS BPD DIY

JL TENTARA PELAJAR NO 7 YOGYAKARTA 55231, 0274 - 561614

UUS Bank Aceh

JL TGK. H. MOH. DAUD BEUREUEH NO.24, BANDA ACEH, 0651-22966

UUS BPD Jambi

JL JEND A.YANI NO 18 TELANAI PURA JAMBI, 0741-60416, 60665

UUS Bank Suceelbar (Sulawesi Selatan & Barat)

JL.Dr. SAM RATULANGI NO. 16 MAKASSAR 90125, (0411) 859171 FAX (0411) 854611

Bank Riau Syariah

JL JEND SUDIRMAN NO. 377, PEKANBARU, (0761) 37050, 37060 FAX (0761) 21195

UUS BPD Sumatera Barat

JL PEMUDA NO 21 PADANG 25117, (0751) 31577 FAX (0751) 37749

UUS Bank Jateng

GEDUNG GRINATHA LT.5 JL PEMUDA NO 142, SEMARANG, (024) 3547541

UUS Bank Jatim

JL.BASUKI RAKHMAD NO.98-104,SURABAYA, (031) 5310836, 5310080, 5310838

UUS BPD Kalimantan Barat (Kalbar)

JL.RAHADI OSMAN NO.10,PONTIANAK, (0561) 732148, 734351, 734713

UUS Bank Sumatera Selatan & Bangka Belitung

JL GUB. H. AHMAD BASTARI NO.07 JAKABARING, PALEMBANG, (0711) 5228080 FAX (0711) 5228107

UUS Bank Sumatra Utara (Sumut Syariah)

JL IMAM BONJOL NO 18 MEDAN 20152, (061) 4515100 FAX (061) 4512652

UUS Bank Nusa Tenggara Barat (NTB)