

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI DI PT. AVIA CITRA  
DIRGANTARA MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**TSIQOH FARHANA CHURAEZ**

**NIM : 16510223**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2020**

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI DI PT. AVIA CITRA  
DIRGANTARA MALANG**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

**TSIQOH FARHANA CHURAEZ**

**NIM : 16510223**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI  
OLEH BUDAYA ORGANISASI  
DI PT. AVIA CITRA DIRGANTARA MALANG**

Oleh:

**TSIQOH FARHANA CHURAEZ**

NIM: 16510223

Telah disetujui pada tanggal

26 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.**

NIP. 19720212 200312 1 003

Mengetahui,

**Ketua Jurusan**



**Drs. Agus Sucipto, MM., CRA**

NIP 19670816 200312 1 00

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP**  
**KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI**  
**OLEH BUDAYA ORGANISASI**  
**DI PT. AVIA CITRA DIRGANTARA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh  
**TSIQOH FARIANA CHURAEZ**  
NIM : 16510223

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 2020

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Ketua Penguji  
Sugeng Ali Mansur, M.Pd  
NIP. 197809292014111001

:

  
( )

2. Sekretaris/Pembimbing  
Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si  
NIP. 19720212 200312 1 003

:

  
( )

3. Penguji Utama  
Dr. Siswanto, S.E., M.si  
NIP. 197509062006041001

:

  
( )

Disahkan oleh :  
Ketua Jurusan,

  
Dr. Agus Satrio, MM., CRA.  
NIP 1967081620031210001

■

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tsiqoh Farhana Churaez  
Nim : 16510223  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan Judul:

**PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DI PT. AVIA CITRA DIRGANTARA MALANG**

adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Agustus 2020

Hormat Saya



Tsiqoh Farhana Churaez  
NIM : 16510223

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur kepada ALLAH SWT atas segala rahmat dan karunia yang tak henti-hentinya selalu dianugerahkan sehingga saya dapat menyelesaikan tanggung jawab ini pada waktunya dengan segala perjuangan. Sholawat beriring yang selalu dipersembahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan jahiliyyah pada zaman ilmu pengetahuan sampai sekarang.

Karya ini saya persembahkan kepada kedua Super Hero saya Abi Badrul dan Umi Zuhriyyah atas segala perjuangan yang tiada henti hentinya, adik-adik saya Fiza Ishlahiyyah Churaez, Wildan Maududy Churaez dan Fachry Zulfa Caesaria Churaez serta seluruh keluarga besar yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan moril, materil, kasih sayang serta doa.

Juga segenap sahabat dan teman-teman yang telah mendukung saya dalam menyelesaikan penulisan SKRIPSI ini.

Terima Kasih



## HALAMAN MOTTO

*“Hidup ini seperti sepeda,  
agar tetap dapat seimbang.  
Kau harus terus bergerak”*

*Albert Einstein*



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah Swt, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul "Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Di Pt. Avia Citra Dirgantara Malang".

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al – Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selalu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam penulisan skripsi.
5. Ibu Maretha Ika Prajawati, SE., MM selaku wali dosen yang telah membantu proses menyelesaikan skripsi ini dari awal hingga akhir.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
7. Segenap karyawan PT. Avia Citra Dirgantara Malang yang sudah membantu dalam penelitian ini.
8. Abi, Umi, adik-adik dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a, motivasi dan dukungan secara moril dan spiritual.



9. Seluruh sabeumnim, senior, dan teman-teman Unit Kegiatan Mahasiswa TAEKWONDO UIN Malang yang telah menjadi tempat untuk berproses dan berprestasi juga memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
10. Seluruh teman Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Manajemen 2016 yang telah sama-sama berjuang untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen.
11. Segenap sahabat-sahabat saya Nandang Nurdiansah, Achmad Maruf, Diniyah Imaniyah, Riyadlin Nida, Khoiryatul Ummah, M. Mufid, dan mba Roudhatul Fitri yang telah turut membantu dalam menyelesaikan penelitian ini.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa penyusun skripsi ini jauh dari sempurna, semoga Allah Swt memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah turut membantu penulisan dalam menyelesaikan penulisan sripsi ini. Oleh karena itu, penulis atas saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tujuan dari pembuatan skripsi ini dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Malang, 24 Agustus 2020

Tsiqoh Farhana Churaz

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
Tabel 2.1 Theoretical Mapping .....	22
2.2 Kajian Teoritis .....	29
2.2.1 Spitual Leadership .....	29
2.2.1.1 Pengertian Spitual Leadership.....	29
2.2.1.2 Dimensi dan Indikator Spitual Leadership .....	30
2.2.1.3 Karakteristik Spitual Leadership .....	32
2.2.1.4 Elemen Moral Spiritual Leadership .....	34
2.2.1.5 Spitual Leadership dalam Perspektif Islam.....	35

2.2.2 Komitmen Organisasi.....	40
2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	40
2.2.2.2 Indikator Komitmen Organisasi .....	42
2.2.2.3 Ciri-Ciri Komitmen Organisasi .....	42
2.2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	43
2.2.2.5 Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam.....	46
2.2.3 Budaya Organisasi .....	48
2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	48
2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	50
2.2.3.3 Tipe Budaya Organisasi .....	51
2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	52
2.2.3.5 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam .....	55
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	59
2.3.1 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Org .....	59
2.3.2 Hubungan Antara Spiritual Leadership Dengan Komitmen Org.....	64
2.3.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Spiritual Leadership	68
2.4 Kerangka Berpikir .....	71
2.4.1 Model Hipotesis .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	72
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian .....	72
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	73
3.3.1 Populasi .....	73
3.3.2 Sampel .....	73
3.3.3 Teknik Pengambilan sampel .....	74
3.4 Data dan Jenis Data .....	75
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	75
3.6 Skala Pengukuran.....	76
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	77

3.8 Analisis Data .....	79
3.9 Model Analisis Data.....	80
3.10 Uji Asumsi Klasik.....	81
3.11 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	83
3.12 Uji Mediasi.....	85
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	87
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	87
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	88
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	88
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan .....	88
4.1.5 Jam Kerja Perusahaan .....	90
4.2 Deskripsi Responden.....	91
4.2.1 Distribusi Jenis Kelamin .....	91
4.2.2 Distribusi Usia .....	92
4.2.3 Distribusi Pendidikan Terakhir .....	92
4.2.4 Distribusi Lama Bekerja .....	93
4.2.5 Distribusi Bagian .....	94
4.3 Gambaran Distribusi Frekuensi.....	95
4.3.1 Variabel <i>Spiritual Leadership</i> .....	95
4.3.2 Variabel Komitmen Organisasi.....	98
4.3.3 Variabel Budaya Organisasi.....	101
4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	104
4.4.1 Hasil Uji Validitas.....	104
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	106
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	107
4.5.1 Uji Normalitas.....	107
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....	108
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	109

4.6 Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	110
4.6.1 Hasil Uji Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Budaya Organisasi .....	111
4.6.2 Hasil Uji Pengaruh Variabel <i>Spiritual Leadership</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	112
4.7 Hasil Uji Mediasi .....	113
4.7.1 Hasil Uji Budaya Organisasi (Z) sebagai Mediasi Dalam Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> (X) Terhadap Komitmen Organisasi (Y).....	113
4.7.2 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	114
4.8 Pembahasan.....	115
4.8.1 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi ....	115
4.8.2 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Budaya Organisasi .....	117
4.8.3 Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi .....	120
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	122
5.2 Saran .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	



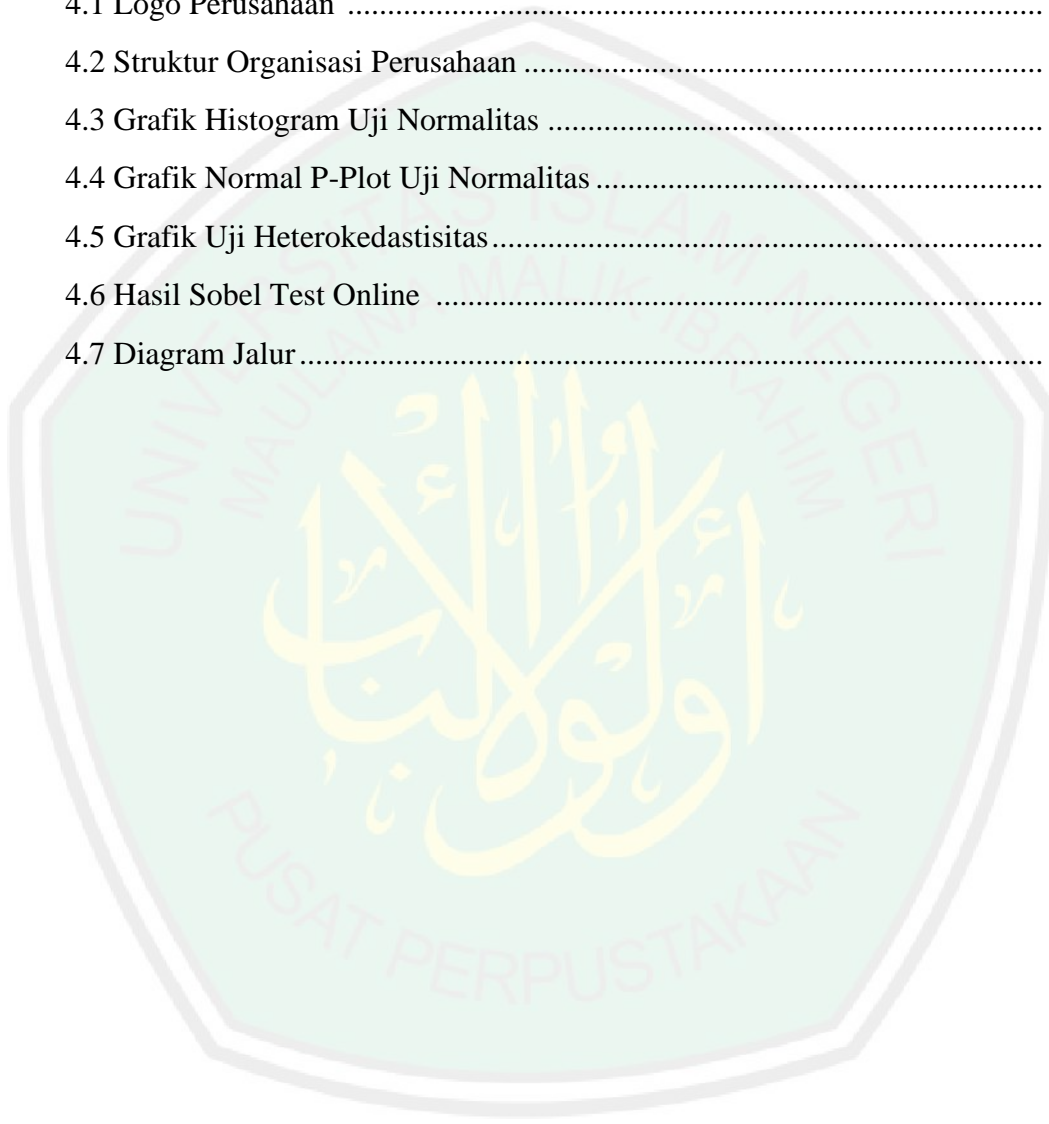
## DAFTAR TABEL

2.1	Theoretical Mapping .....	22
3.1	Tabel Definisi Operasional Variabel .....	78
4.1	Struktur Organisasi Perusahaan .....	90
4.2	Jam Kerja Perusahaan.....	91
4.3	Distribusi Responden.....	91
4.4	Distribusi Jenis Kelamin.....	91
4.5	Distribusi Usia .....	92
4.6	Distribusi Pendidikan Terakhir.....	92
4.7	Distribusi Lama Bekerja .....	93
4.8	Distribusi Bagian .....	94
4.9	Kriteria Interpretasi Skor .....	95
4.10	Deskripsi Variabel <i>Spiritual Leadership</i> (X).....	96
4.11	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y) .....	98
4.12	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (Z).....	101
4.13	Hasil Uji Validitas .....	104
4.14	Hasil Uji Reliabilitas.....	106
4.15	Hasil Uji Multikolinieritas.....	109
4.16	<i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Budaya Organisasi.....	111
4.17	<i>Spiritual Leadership</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	112



## DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Berpikir.....	71
3.1 Hubungan Antar Variabel .....	85
4.1 Logo Perusahaan .....	89
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	89
4.3 Grafik Histogram Uji Normalitas .....	107
4.4 Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas .....	108
4.5 Grafik Uji Heterokedastisitas .....	110
4.6 Hasil Sobel Test Online .....	113
4.7 Diagram Jalur.....	114



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi

Lampiran 4 Distribusi Karakteristik Jawaban Responden

Lampiran 5 Uji Validitas

Lampiran 6 Uji Reliabilitas

Lampiran 7 Running

Lampiran 8 Dokumentasi

Lampiran 9 Data Karyawan



## ABSTRAK

Tsiqoh Farhana Churaz.2020. SKRIPSI. *Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di PT. Avia Citra Dirgantara Malang*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

---

Kata Kunci: *Spiritual Leadership*, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Dalam pencapaian tujuan organisasi salah satu faktor pendukung adalah adanya kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang menimbulkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan pemimpin perusahaan berperan banyak dalam hal tersebut dengan gaya kepemimpinan yang menghubungkan pemimpin dengan karyawan dapat mempengaruhi kenyamanan yang berefek pada komitmen organisasi. *Spiritual leadership* bertugas untuk membangun suatu budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai spiritualitas sehingga menghasilkan rasa kenyamanan dalam bekerja. Budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi dan dapat menjadi sarana keunggulan bersaing juga dapat mengatasi tantangan dari lingkungan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi perusahaan sebagai variabel intervening di PT. Avia Citra Dirgantara Malang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pendekatan deskriptif dengan menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu seluruh jumlah populasi yang digunakan sebagai sampel sebanyak 147 responden. Dengan menggunakan berupa data primer melalui kuisioner juga Data pembantu berupa dokumen, analisis data yang digunakan adalah model analisis jalur dengan menggunakan SPSS 23 sebagai alat bantu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual (X) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Y), dan nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$ . Dan hasil dari *sobel test* untuk melihat pengaruh tidak langsung dari *spiritual leadership* (X) terhadap komitmen organisasi (Y) dengan mediasi variabel (Z) yaitu budaya organisasi adalah 3,274 yang berarti lebih besar dari 1,96. Maka demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa *spiritual leadership* (X) dapat mempengaruhi secara positif terhadap variabel komitmen organisasi (Y) dan budaya organisasi (Z) berhasil menjadi variabel intervening atau memediasi untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi (Z) berhasil menjadi variabel intervening atau mediasi dari pengaruh secara tidak langsung *Spiritual leadership* (X) terhadap komitmen organisasi (Y).

## ABSTRACT

Tsiqoh Farhana Churaez. 2020. THESIS *The Influence of Spiritual Leadership to Organizational Commitment Mediated by Organizational Culture in PT. Avia Citra Dirgantara Malang*. Thesis, Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

---

Keywords : Spiritual Leadership, Organizational Commitment, Organizational Culture

One of the supporting factors in achieving organizational goals is employee loyalty to the company, which then enhance a high commitment to the company itself. To increase employees' organizational commitment, a corporate leader plays a lot in this regard, a leadership style that associate a leader and employees can affect their comfort and moreover their organizational commitments. Spiritual leadership served to build an organizational culture based on spiritual values so that it will create a sense of comfort in work. Organizational culture can be a competitive advantage instrument when it can encourage the organizational strategy, also cope with workplace challenges. This research aims to determine how much influence Spiritual leadership on influence organizational commitment through an organizational culture of a company as a variable intervening in PT. Avia Citra Dirgantara Malang.

This research employs a qualitative method and descriptive approach by using the census method or saturated samples, which means the total population used as the sample is 147 respondents. The data used are primary data, which is from a shared questionnaire, and secondary data, which is in the form of a document. The data analysis used is a path analysis model with SPSS version 23.

The result shows that Spiritual leadership (X) exert direct influence on organizational commitment (Y), proved by a significant level of  $0.000 < 0.05$ . Besides, the Sobel test result to observe the indirect influence of Spiritual leadership (X) to organizational commitment (Y) with mediation (Z) is 3.274, which means it is bigger than 1.96. Hence, it can be concluded that Spiritual leadership (X) can have a positive influence on the variable of organizational commitment (Y), and organizational culture (Z) succeeded to be variable intervening or mediation from the indirect influence of Spiritual leadership (X) towards organizational commitment (Y).

## مستخلص البحث

ثقة فرحانا خريز . ٢٠٢٠ البحث الجامعي. تأثير روح الرئاسة نحو تحويل المنظمة المتشفعة بثقافة المنظمة في شركة أيبا جيترا ديرجاتارا مالانج. قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج.  
 مشرف: الأستاذ. الدكتور. الحاج. أحمد ساني سوبريانتو، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: الرئاسة الروحية، التزام المنظمة، ثقافة المنظمة  
 من العوامل الداعمة في الحصول على أهداف المنظمة هي وجود ولاء الموظفين نحو الشركة التي تؤدي إلى وجود الالتزام العالي بالشركة. كان رئيس الشركة يلعب دورا كبيرا في ترقية التزام الموظفين بطريقة الرئاسة التي ترابط الرئيس بالموظفين حيث يمكن أن تؤثر مرافق الموظفين وبالتالي تؤثر التزام المنظمة. يعمل الرئاسة الروحية في بناء ثقافة المنظمة بناء على قيمة الروح للحصول على الحالة المعيشة أثناء العمل. يمكن ثقافة المنظمة أن تكون سبيلا تنافسيا ممتازا حينما تدعم استراتيجية المنظمة وتحلّ التحديات من خلال بيئة العمل. الهدف من هذا البحث هو معرفة كبر تأثير الرئاسة الروحية نحو التزام المنظمة عن طريق ثقافة المنظمة الشركة كمتغير متدخل في شركة أيبا جيترا ديرجاتارا مالانج.

استخدم هذا البحث المنهج الكمي والمقاربة الوصفية باستخدام طريقة المعاينة المشبعة بعدد مجتمع البحث ١٤٧ مستجيبا. البيانات المستخدمة هي البيانات الأساسية من ورقة الاستجابة الموزعة، والبيانات الثانوية من الوثائق، تحليل البيانات المستخدم هو نموذج تحليل المسار بجهاز المساعد SPSS صيغة ٢٣.

نتيجة البحث التي تدل إلى تأثير الرئاسة الروحية (X) بشكل مباشر نحو التزام المنظمة (Y) تم إثباتها بالقيمة الأهمية  $0,000 > 0,05$ . ونتيجة اختبار سوبل لمعرفة التأثير غير المباشر من الرئاسة الروحية (X) نحو التزام المنظمة (Y) بتوسط متغير (Z) ثقافة المنظمة هي ٣,٢٧٤ حيث تعني أكبر من ١,٩٦. بناء على ذلك يمكن الاستنتاج أن روح الرئاسة (X) يمكن أن يؤثر روح الرئاسة (Y) بشكل إيجابي وثقافة المنظمة (Z) تمكنت من أن تصبح متغيرا متدخلا من تأثير الرئاسة الروحية غير المباشر (X) نحو التزام المنظمة (Y).



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam semua bentuk organisasi membutuhkan kelayakan karyawan terhadap organisasi tempatnya. Komitmen pada karyawan sangatlah penting karena dengan satu komitmen, karyawan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Komitmen seorang karyawan pada perusahaan dibuktikan dengan optimal dan bersungguh-sungguh dalam suatu pekerjaan sehingga senantiasa menyerahkan segala bentuk perhatian, pikiran, tenaga juga waktunya dalam bekerja yang akhirnya berbanding lurus dengan tujuan perusahaan. Banyak peneliti meneliti tentang komitmen organisasi dikarenakan komitmen organisasi adalah suatu wujud penting juga menarik. Menurut Dewi (2015) komitmen organisasi adalah bentuk kepercayaan dalam hal nilai-nilai organisasi, individu melakukan yang terbaik untuk berinvestasi dan setia kepada organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat mendorong para karyawan agar lebih bertanggungjawab serta mengerahkan segala tenaga yang lebih untuk mendukung tercapainya keberhasilan dan kejayaan pada perusahaannya.

Komitmen organisasi merupakan sebuah eksplanasi universal yang dapat mencerminkan respon afektif juga kekuatan yang relative dan akan mengidentifikasi keterlibatannya pada organisasi. Dan ini diimplikasikan dengan terbentuknya kepercayaan juga penerimaan atau internalisasi yang era tatas segala tujuan juga nilai dari organisasi, rasa seruan untuk terwujudnya tujuan dan kepentingan organisasi, yang merupakan wujud partisipasi kerja yang dapat mempertahankan jabatan dalam organisasi (Mowday dkk 1982 dalam Morin,



2008). Dan untuk membangun komitmen para karyawan, seorang pemimpin perusahaan berperan besar kepada karyawannya. Untuk dapat mempengaruhi adanya komitmen organisasi, kepemimpinan adalah salah satu dari banyaknya faktor yang ada (Subanegara, 2005) dengan ketiadaanya gaya atau model kepemimpinan yang tepat yang senantiasa selalu memberikan motivasi. Akan berakibat dan berimbas pada ketidak dapatannya dukungan efektifitas dari para karyawan dalam sebuah organisasi (Brown dkk 2003 dalam Ekeland, 2005). Dalam perusahaan, tekanan dan kecemasan menjadi norma kerja antara lain kelelahan dan keterasingan antar karyawan (Fry, 2003). Untuk kesejahteraan para karyawan, adanya kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan hidup senantiasa diusahakan oleh perusahaan berupa kebutuhan psikologis, spiritual juga menciptakan atmosfer kondusif untuk para karyawan yang diharapkan untuk bekerja dengan sebaik mungkin. Dan berkaitan dengan hal tersebut, para karyawan membutuhkan pemimpin yang mampu mengkonversikan semua karakter pada organisasi juga dapat memberikan perubahan strategis pada system dan dapat meningkatkan segala potensi dari individu-individu yang ada dalam perusahaan. Kepemimpinan dalam organisasi sebagai tokoh penting dalam adanya perubahan yang terjadi pada organisasi. Setiap manusia merupakan seorang pemimpin dan semua pemimpin mempunyai tanggungjawab yang akan dipertanggungjawabkan. (Pujiastuti, 2014). Salah satu metode yang ampuh untuk melakukan pendekatan adalah dengan melalui metode kepemimpinan yakni kepemimpinan spiritual.

Nilai spiritual dapat memberikan manfaat bagi pemimpin organisasi maupun organisasi itu sendiri karena spiritual pada lingkungan perusahaan yang dapat memberikan kontribusi berupa peningkatan kinerja, pengurangan omset, mengkategorikan semua produktivitas sebagai efisiensi tinggi, dan semua standar efektivitas dan efisiensi organisasi (Giacalone and Jurkiewicz, 2003). Selain itu menurut Nelson (2008) mengatakan kepemimpinan spiritual mempermudah dalam usaha para karyawan untuk menemukan visi, nilai-nilai organisasi dan tujuan tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono, (2005) mengasikkan jika kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi perawat dan riset tersebut dilakukan pada salah satu rumah sakit swasta di Surabaya. Hasil penelitian serupa dilakukan oleh Fry dan Cohen (2008) dibawah kepemimpinan gaya spiritual mampu membantu dalam perkembangan nilai kemanusiaan yang positif dan psikologis juga tercapainya komitmen organisasi melalui keadaan spiritual, produktivitas dan kinerja organisasi yang menyeluruh. Nilai-nilai spiritual pada tempat kerja merupakan suatu kerangka kerja yang menunjukkan budaya organisasi dan ditandai dengan kinerja karyawan yang lebih baik, begitu pula komunikasi yang lancar antara satu dengan yang lain. Ashmos dan Duchon (2000) menjelaskan makna dan tujuan dari pekerjaan mereka dan juga hubungan manusia.

Hasil penelitian mengenai diterapkannya *spiritual leadership* yang telah dilakukan di RS. Islam Surabaya, RS Islam Surabaya mempunyai keunikan tersendiri dengan karakter yang khusus yaitu kegiatan yang bernuansa dan mengandung nilai-nilai islami juga dalam budaya sehari-harinya. Kepemimpinan

spiritual dominan dengan mengandalkan kecerdasan spiritualitas (rohani) dalam mengambil keputusan, amat sangat menjaga dan berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual (Surbakti, 2012). Fry *et.al.* (2009) mengungkapkan bahwa di tahun 2005 banyak isu khusus terkait *spiritual leadership* juga dibahas dalam *The Leadership Quarterly* adalah bentuk jurnal yang bertujuan untuk mempercepat dan meningkatkan pembahasan tentang kepemimpinan spiritual yang berfokus pada semangat perusahaan Fry dan Matherly (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan pelengkap model pengembangan perubahan organisasi juga yang bertujuan sebagai sarana dalam mempercepat dan meningkatkan pembahasan kepemimpinan spiritual yang difokuskan pada spiritualitas pada perusahaan dan Fry dan Matherly (2006) memperhatikan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan selain sebuah model untuk pengembangan transformasi organisasi, juga memiliki potensi untuk menentukan evolusi organisasi kearah lebih positif.

Alkahtani & Aziz (2016) mengatakan padapenelitian yang ditelitinya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya adalah faktor budaya juga sejumlah nilai yang dapat mempengaruhi komitmen seorang pegawai pada organisasi yang dijalaninya. Budaya organisasi dapat digunakan untuk membentuk alat bantu hubungan antara karyawan dan organisasi, karena budaya ini membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi. Menurut Tanuwibowo dan Susanto (2014) budaya organisasi sebagai cara untuk dapat mempengaruhi setiap detail perilaku kerja para karyawan, selain itu adalah bahwa berdasarkan pedoman, semua aturan dan budaya organisasi yang berbeda yang

mengambil tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, apabila budaya organisasi dipertahankan dengan baik maka akan meningkatkan pula perkembangan organisasi. Suatu yang dititikberatkan dan diutamakan pentingnya budaya organisasi untuk mengubah sikap, perilaku dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan oleh Dewi, S (2015). Beberapa penelitian mendukung klaim bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki dampak yang signifikan sikap pribadi. Ini mengambil alih keutamaan dalam mengatasi masalah, seperti komitmen organisasi yang buruk, kinerja dan kepuasan kerja (Ahmadi et.al, 2014 dan Gupta et.al, 2014).

Pada penelitian terdahulu oleh Nurfika Asmaningrum, Budi Anna dan Sutanto (2011), Heri Sulistyono (2009) dan Siti Rahayu Alam (2015) menjelaskan *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Riane Johnly Pio, Umar Nimran, Taher Alhabsyi (2015) dan Abdul Hakim (2015) Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi perusahaan. Pio dan Tampi (2018) juga melakukan penelitian serupa, Saliyanto dan Lubis (2014), Sakinah dkk (2020), Zahrotush (2019), Supriyanto dan Ekowati (2020) juga penelitian oleh Rumangkit (2020) dan beberapa penelitian terdahulu terakhir menghasilkan keterkaitan yang signifikan antara *spiritual leadership* pada komitmen organisasi.

Pemilihan objek penelitian di PT. Avia Citra Dirgantara Malang dimana konstruk-construct atau variabel yang sesuai dengan problematika yang terjadi dalam perusahaan. PT. Avia Citra Dirgantara Malang adalah salah satu perusahaan yang mengutamakan komitmen karyawan. Dari hasil survey lapangan

PT. Avia Citra Dirgantara Malang (2019) diketahui 40% dari total karyawan merupakan karyawan lama yang telah bekerja dengan jangka waktu lebih dari atau sama dengan 5 tahun, hingga hasil yang didapat dijadikan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dasar komitmen para karyawan kepada perusahaan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam perusahaan berpengaruh besar pada jalannya komitmen organisasi karyawan pada perusahaan. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dari segi kebutuhan kehidupan batin unruk dapat memelihara sekaligus dipelihara oleh pekerjaan dengan makna yang terjadi dalam konteks sosial. Karena banyak yang terjadi bahwa ketidaknyamanan karyawan pada lingkungan kerja yang disebabkan penerapan pemimpin dalam perusahaan. Giacalone dan Jurkiwicz (2003) mengatakan bahwa dalam suatu budaya organisasi mengutamakan pengalaman transendensi karyawan yaitu dapat melalui proses kerja, juga memfasilitasi pada rasa yang bisa terhubung pada oranglain dengan cara sedikit memberikan pesan yang nyaman adalah kerangka nilai-nilai organisasi. Pada PT. Avia Citra Dirgantara sendiri bentuk penerapan *spiritual leadership* di kantor antara lain adalah eratnya rasa dan jiwa kekeluargaan antar atasan dan para karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan, selain itu adanya rasa kepercayaan atasan kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugas juga dengan mengikutsertakan pada karyawan dalam bekerja, rasa adil dan tidak pilih kasih pada semua karyawan mencerminkan adanya sifat spiritual dalam diri pemimpin PT.Avia Citra Dirgantara dan hal hal tersebut ada dalam indikator *spiritual leadership*.



Dan dari beberapa ahli meyakinkan bahwa dengan memenuhi kebutuhan karyawan dengan nilai spiritualitas, perusahaan bisa menjadi lebih maju dan lebih profitable. Kepemimpinan spiritual pada suatu perusahaan memiliki tugas untuk mencapainya tujuan organisasi secara efektif. Fry (2003) mengatakan kepemimpinan spiritual juga membangun suatu budaya organisasi berdasarkan spiritualitas dimana semua saling memupuk rasa juga sesama hingga menghasilkan rasa keanggotaan yang solid. Jika budaya organisasi dapat mendukung strategi perusahaan, maka dapat menjadi keunggulan kompetitif utama serta mampu mencoba mengatasi tantangan-tantangan lingkungan organisasi (Soedjono, 2005).

Dari latar belakang yang dikemukakan diatas peneliti melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DI PT. AVIA CITRA DIRGANTARA MALANG”**



## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Avia Citra Dirgantara?
2. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap budaya organisasi pada karyawan PT. Avia Citra Dirgantara?
3. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Avia Citra Dirgantara melalui budaya organisasi ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap budaya organisasi karyawan di PT. Avia Citra Dirgantara
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi pada karyawan di PT. Avia Citra Dirgantara
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi dengan melalui budaya organisasi pada karyawan PT. Avia Citra Dirgantara

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

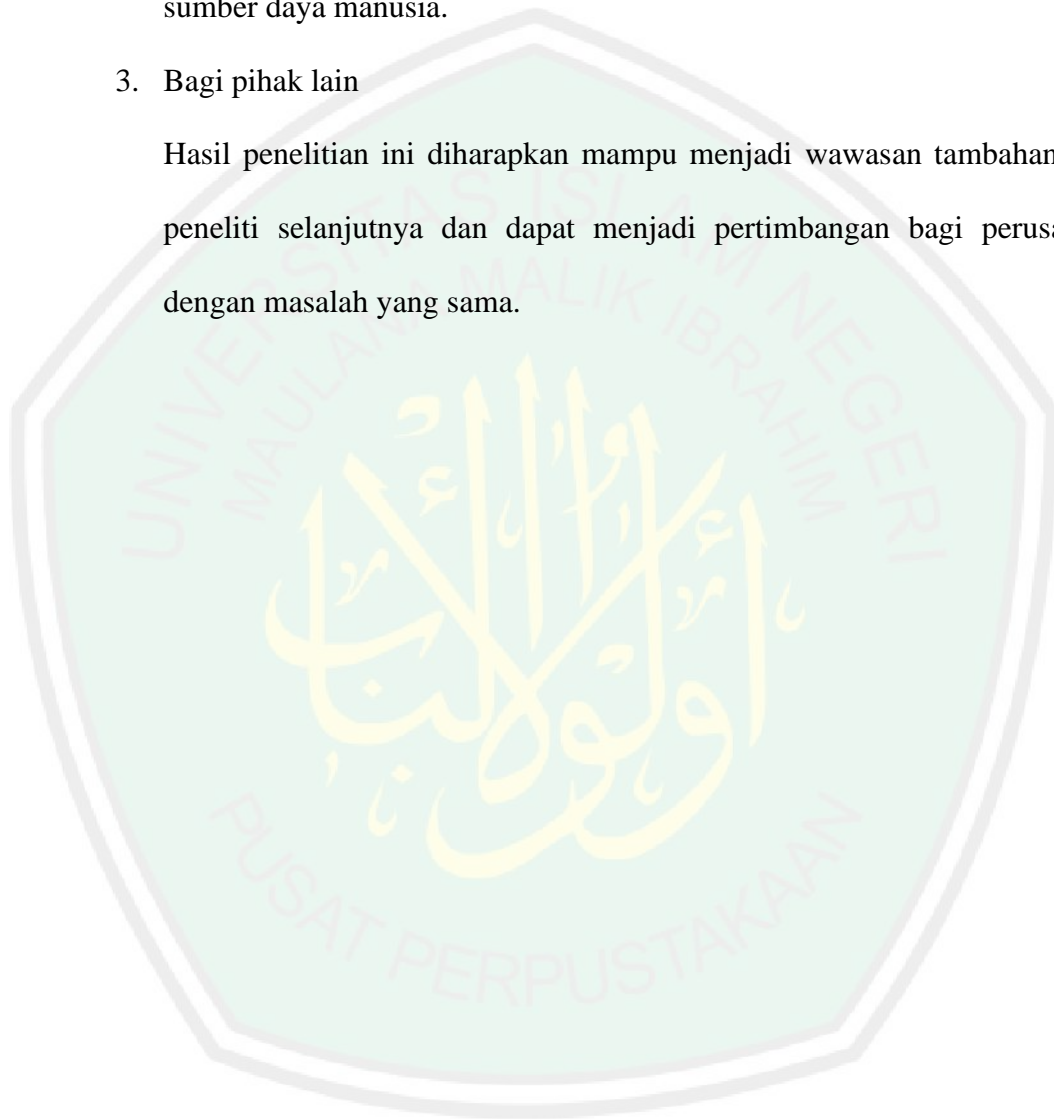
Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan yang diteliti terutama tentang pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan.

2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan ilmu serta pembelajaran baru bagi pihak manajemen, khususnya dalam konsentrasi manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi wawasan tambahan bagi peneliti selanjutnya dan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan dengan masalah yang sama.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk memulai penelitian dibutuhkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya yang bertujuan menghindari terjadinya kesalahpahaman yang mungkin terjadi pada pembahasan. Asmaningrum, Keliat, dan Hastono (2011) *Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Perawat Pada Organisasi di Rumah Sakit Islam Surabaya dengan berjenis eksperimental semu atau Quasy Experiment dengan design penelitian Pre and Post Test Design with Control group*. Pengimplementasian *spiritual leadership* pada organisasi yang dimiliki karyawan perawat RS. Islam Surabaya menghasilkan terdapatnya hasil yang signifikan dan menyimpulkan bahwa untuk pengoptimalisasi terbangunnya komitmen pada organisasi harus berprinsip pada upaya terciptanya komitmen secara instrinsik dan ekstrinsik. Lalatendu Kesart dan Sajeet Pradhan (2018) *Workplace Spiritual And Employee Commitment Indian Organisation* pada instansi swasta dan publik yang bergerak di bidang manufaktur dan kegiatan pelayanan di India dan berpendapat bahwa *Spiritual Leadership* menciptakan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Proses penelitian ini menggunakan metode eksplanatory dan metode kuantitatif, dan hasil penelitiannya berupa orientasi spiritual personal dan komitmen yang berarti dalam mencapai kesejahteraan karyawan sementara memajukan kinerja bisnis pentingnya spiritualitas di tempat kerja dapat membantu para karyawan dalam berkomitmen pada visi organisasi.

Hasil penelitian yang sama pula, yang dilakukan oleh Siska Puspitasari (2019) *Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui*

Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi studi kasus di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Dengan menggunakan eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif dan pada uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena menurut penelitian kepemimpinan spiritual ialah kepemimpinan dalam bentuk *values, attitude*, dan *behavior* yang benar-benar dibutuhkan dan bisa menjadi motivasi diri sendiri juga orang lain. Dan hubungan antar keduanya adalah nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi yang mampu memberi motivasi dan karyawan untuk mengembangkan visi dan misi serta budaya organisasi, dan membentuk komitmen organisasi.

Siti Rahayu Alam (2015) Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta. Dalam penelitian ini metode *analisis clustering random sampling* dengan menggunakan teknologi Hasil yang didapatkan dalam penelitian tersebut adalah diterimanya hipotesis yang berarti adanya signifikansi hubungan antara *Spiritual Leadership* terhadap komitmen afektif pada organisasi. adanya pengaruh langsung *Spiritual Leadership* pemimpin Bank Syariah di Kota Yogyakarta guna meningkatkan komitmen efektif para karyawan melalui spiritualitas ditempat kerja dan besar pengaruhnya sebesar 0.553 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ) dan pengaruh tidak langsung adalah 0.175 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ), dan besar sebesar 59.7% sumbangan efektif kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja memberikan sumbangsi yang efektif terhadap komitmen afektif sebesar 55.1%. sedangkan pengaruh total sebesar 72.8% yang

menunjukkan adanya peran besar dari kepemimpinan spiritualitas pada peningkatan komitmen afektif karyawan bank yang diteliti.

Febrianto, Noermijati, Juwita dan Alashkan (2019) *The Influence of Psychological Empowerment and Islamic Spiritual Leadership on Organizational Commitments and Intrinsic Motivation* yang dilakukan pada Himpunan Mahasiswa Dakwah Kampus Universitas Brawijaya Malang. Penelitian tersebut merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk mendeskripsikan adanya Hubungan kausal antara variabel yang diteliti dengan pengujian hipotesis dan populasi dalam penelitian ini adalah pengurus di 16 Himpunan Dakwah Kampus Universitas Brawijaya yang berjumlah 282 orang dengan 166 sampel dari 5% sampel hitung menggunakan rumus slovin, data yang terkumpul diolah menggunakan PLS dengan software Smart PLS3.0 yang menghasilkan terciptanya pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasi melalui motivasi intrinsik yang ditunjukkan jika pengurus merasakan pengaruh kepemimpinan spiritual islam dalam Himpunan Dakwah Kampus dan motivasi intrinsiknya tinggi, maka komitmen organisasinya juga akan semakin meningkat.

Heruk Sulisty (2009) *Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Semarang* dengan menggunakan metode kuantitatif yang memakai teknis analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang didata dengan AMOS 4.0 serta SPSS versi 11.5. Dengan menggunakan hasil uji normalitas data sesuai dengan asumsi normalitas SEM, hasil nilai C.R univariat menunjukkan bahwa konstanta data sesuai dengan asumsi normalitas. Dan hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan spiriualitas



mempunyai peran untuk menggerakkan para karyawan untuk berperilaku selaras dengan tujuan serta visi dan misi organisasi dengan melalui proses memberikan pengaruh juga memotivasi yang dilakukan oleh pemimpin organisasi. *Spiritual Leadership* dapat mempengaruhi dan mendorong terbentuknya sikap positif pada karyawan, baik dalam segi komunikasi maupun komitmen dari para karyawan hal ini menunjukkan bahwa penelitian tersebut berpengaruh signifikan.

Erlin dan Herri (2018) Analisis Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di PT. Sari Angrek Kota Padang. Dengan menggunakan uji teori kepemimpinan spiritual pada dimensi altruistic, visi dan harapan juga *calling* dan *membership* pada penelitian ini, selain itu sampel yang digunakan memakai *total sampling* atau sampel jenuh dengan mensurvei seluruh total karyawan yang ada di PT. Angrek yaitu sebanyak 60 orang, uji hipotesis menggunakan program *Smart PLS 3*. Dalam penelitian ini menggunakan 7 hipotesis yang hasilnya adalah hipotesis yang pertama Altruisme menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap visi dengan nilai 16,00 lalu hipotesis kedua pengaruh antara altruism terhadap harapan dengan hasil 11,216, selanjutnya harapan terhadap ketercapaian visi dengan hasil 2,1 yang keempat visi terhadap *calling* dengan hasil 4,96, lalu pada hipotesis 6 *Spiritual survival* dipengaruhi oleh altruism 4,37 dan hipotesis 5 dan 7 berturut-turut mengenai *calling* dan *membership* terhadap komitmen organisasi menghasilkan 2,591 dan 10,388. Dan hasil dari penelitian adalah *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Sari Angrek Padang.

Jabbar, Kusumastuti (2017) *The Influence of Spiritual Leadership in Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok* dengan menggunakan regresi linier sederhana peneliti melakukan penelitian tentang *spiritual leadership* yang diukur dengan menggunakan konsep Fry (2005) melalui 5 dimensi; visi, citra altruistic, harapan, *calling* juga *membership*. ETHIC (*Excellence, Dimensi, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus*) digunakan sebagai alat ukur budaya organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis melalui analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana populasi sebanyak 80 orang dan sampel yang diambil sebanyak jumlah populasi tersebut. Dan hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh sebesar 56% terhadap budaya organisasi ETHIC yang diterapkan di kantor cabang Bank Syariah Mandiri dan Kantor Cabang Pembantu Depok yang artinya kepemimpinan spiritual Kepala Cabang mempunyai pengaruh cukup signifikan pada penerapan budaya organisasi ETHIC sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Dehaghi dkk (2012) *The Effect of Spiritual Values on Employees Organizational Commitment and its models* dengan menggunakan metode kualitatif dari data yang didapatkan, dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kalimat dari hasil wawancara yang diperoleh oleh informan. Hasil yang didapatkan pada penelitian tersebut berdasarkan investigasi model yang berbeda serta kombinasi kerangka, temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami nilai-nilai spiritualitas di tempat bekerja merasa lebih terikat dan

secara efektif dengan organisasi mereka dan pada saat yang sama mengalami rasa kewajiban dan loyalitas. Komitmen organisasi dan kinerja individu dapat ditingkatkan, promosi ini kemungkinan besar terjadi karena adanya interaksi melalui timbal balik dari organisasi yang memenuhi kebutuhan spiritual dan adanya rasa dihargai pada mereka.

Rosa, Ancok (2020) *The Influence of Spiritual Leadership on Affective Commitment Through Calling and Membership (A Study at Zainab Mithar and Child Hospital in Pekanbaru)* penelitian ini menggunakan sampel 110 karyawan baik yang berinteraksi maupun mengalami kebijakan langsung terhadap pimpinan dengan masa kerja minimal 2 tahun di RS Ibu dan Anak Zainab Pekanbaru Riau. Metode yang dipakai adalah *Simple and Multiple Linear Regression* untuk mengukur kontribusi terhadap variabel dependen dengan menggunakan IBM SPSS20. Itu menunjukkan bahwa kepemimpinan rohani memiliki pengaruh penting dalam *Calling* dan *Membership*. *Calling* berdampak besar pada komitmen emosional begitupula dengan *membership*.

Ilham (2012) *Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organizational Commitment Melalui Calling dan Membership pada PT. Asuransi Takaful Keluarga Surabaya*. Sampel yang diambil adalah 50 karyawan Kantor Pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga yaitu dengan *total sampling* atau yang biasa disebut sampel jenuh yaitu jumlah sampel sesuai pada jumlah populasi dengan pengolahan data menggunakan PLS (Partial Least Square) dan hasilnya menunjukkan Spiritual Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Calling* dan *Membership* pada PT. Asuransi Takaful Keluarga. Dengan hasil ini maka

hipotesis pertama dan kedua penelitian terdukung. *Calling* dan *Membership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* karyawan.

Amin (2017) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar Makassar dilakukan penelitian dengan memakai *simple random sampling* dari populasi 124 karyawan dan sampel sebesar 55 responden selanjutnya menggunakan *path analysis* dengan bantuan SPSS.24 dalam mengolah data menunjukkan bahwa besarnya koefisien beta untuk kepemimpinan dengan komitmen organisasi sejumlah 0,404. Hal ini dapat diartikan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dimana makin tinggi tanggapan atau persepsi responden mengenai kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel, nilai  $z$  hitung  $4,312 > 1,96$  dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi. Riane dan Tampi (2018) The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior (Study on nursing staff of private hospital in North Sulawesi). Dengan menggunakan metode *purpose sampling* dengan dasar *judgement sampling* dengan jumlah populasi sebesar 292 orang, menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) lalu dengan metode *Curve Fit* dihitung melalui SPSS. Yang menghasilkan bahwa munculnya pengaruh langsung dan signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kerja dan kehidupan, dan dampak langsung dan signifikan dari kepemimpinan spiritual mempengaruhi kepuasan



kerja. Oleh karena itu, perbedaan temuan dengan penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual tidak mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

Saliano dan Lubis (2014) Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi. Penelitian yang dilakukan memakai total sampling dengan sampel dan populasi sebanyak 42 orang penelitian yang menggunakan ketiga macam skala yang digunakan sebagai alat pengumpulan data berdasarkan metode skala likert. Berdasarkan dari hasil data penelitian dan dianalisis menggunakan uji statistik regresi linier dan regresi berganda. Mengarah pada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan spiritual dan iklim organisasi, dan antara budaya organisasi dan iklim organisasi. Seperti kita ketahui bersama, ini adalah dua variabel gaya kepemimpinan spiritual dan budaya. Organisasi menghasilkan organisasi yang memiliki hubungan penting dengan iklim organisasi.

Supriyanto dan Ekowati (2020) Spiritual Leadership and Islamic Organisational Citizenship Behaviour: Examining Mediation-Moderated Process dengan 220 responden dan teknik statistik yang diadopsi pada penelitian kali ini adalah PLS -SEM metode analisis data yang paling sering dan banyak digunakan (Jarinto et al., 2019). Penelitian ini mengadopsi model persamaan struktural yang bertujuan untuk menganalisis hubungan struktural antar variabel yang diamati dan variabel laten, serta untuk mengestimasi model struktural tersebut. Yang menghasilkan menemukan bahwa keterampilan politik dapat memoderasi IOCB bila didukung oleh pemberdayaan karyawan. Orang dengan keterampilan politik



yang sangat baik cenderung lebih aktif di tempat kerja, dan mereka dikaitkan dengan hasil kerja, seperti kepuasan kerja, persepsi, dan dukungan organisasi.

Zahrotush (2019) *The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: the mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality* Survei Sebuah dilakukan dengan menggunakan kuesioner melalui metode tatap muka. Lima poin skala Likert digunakan untuk menilai variabel dan untuk mengukur item dengan *Partial Least Square* (PLS). Sampel terdiri dari 234 responden meliputi guru dan staf pendidikan suatu lembaga pendidikan berbasis Islam di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan teori yang ada tentang Kepemimpinan Spiritual dan dampaknya pada hasil organisasi seperti *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini mengidentifikasi efek SL pada OCB dan mengeksplorasi mediasi mungkin dan peran moderat dalam proses. Hasil survei menunjukkan beberapa temuan yang signifikan. Pertama, SL ini ternyata memiliki efek positif pada OCB. Pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai spiritual mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra-peran.

Dan Rumangkit (2019) *Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment* Pengumpulan data dilakukan dengan survei swakelola menggunakan *purposive sampling*. Dan pengolahan dan pengujian hipotesis analisis moderasi dengan 130 responden. Yang menghasilkan adanya pengaruh terhadap komitmen afektif dari kepemimpinan spiritual dan dukungan organisasi dan moderasi dari dukungan organisasi dirasakan dapat memperkuat hubungan variabel antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi.

Sakinah dkk (2020) The Influence of Spiritual Leadership on Lecturer's Performance with The Mediation of Organizational Commitment and Work Motivation. Populasi yang digunakan adalah dosen di PT. Teknik dengan sampel *proporsional random sampling* sejumlah 105 responden. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan SmartPLS 3.0. Penelitian ini menguji pengaruh mediasi terhadap komitmen organisasi pemimpin spiritual terhadap kinerja dosen dan mediasi pengaruh motivasi kerja pemimpin spiritual terhadap kinerja dosen. Tes dilakukan dengan menggunakan tes Sobel (tes Sobel). Uji Sobel dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak bebas kalkulator uji Sobel untuk signifikansi mediasi versi 4.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan kepemimpinan spiritual yang lebih baik diterapkan maka semakin kuat komitmen organisasi yang dimiliki. Hasil penelitian dibidang penelitian sejalan dengan Markov & Klenke (2005); Malik & Naeem (2010) memperoleh temuan yang mempengaruhi kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi maka dapat disimpulkan bahwa dimensi spiritual fakultas berhubungan dengan sikap positif dan negatif dengan pekerjaannya seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Adanya perbedaan dari hasil penelitian Riane, Umar, Taher, Djamhur (2015) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembangunan Sulawesi Utara dengan menggunakan metode eksplanasi atau *explanatory* dengan mengungkapkan kedudukan semua variabel

beserta hubungan dan pengaruh antar variabel, menggunakan jumlah populasi sebanyak 740 orang dan sampel berjumlah 160 responden yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat presisi 7%. Sedangkan tehnik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*). Dan sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karena terlihat hasilnya adalah  $p\text{-value} > 0,05$ . Beberapa alasan empiris dan teoritis pada penelitian ini adalah; kepemimpinan spiritual yang dibangun oleh pimpinan Bank Sulut belum terinternalisasi dengan baik terhadap karyawan karena rentang kendali organisasi yang terlalu luas, nilai-nilai kepemimpinan spiritual belum terakomodasi di dalam budaya organisasi, mayoritas usia responden yang tergolong muda dan 47% berada pada kisaran 21-30 tahun dan 28% antara 31-40 tahun karena generasi Nexter (angkatan kerja tahun 2000-sekarang) memiliki beberapa nilai kerja yang cenderung termasuk negatif seperti tidak menyukai peraturan, setia kepada diri sendiri dan lebih melihat keberhasilan finansial. Beberapa hasil penelitian sebelumnya Fry *et.al* (2009) mengatakan hasil dari respon yang didapat jauh dibawah respon yang diharapkan dikarenakan sampel yang diambil melalui penerapan birokrasi juga pengawasan bagi anggota, hingga menghasilkan bahwa perlunya pengembangan kepemimpinan spiritual hingga berimbas pada komitmen organisasi.

Achmad Sani dan Vivin Maharani Ekowati (2020) Do Organizational Citizen Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Employee Perfomance? Pada penelitiannya menggunakan PLS (Partial Least Square) pada Bank BRI Syariah Malang dengan

yang berjumlah 154 karyawan dimana sampel yang digunakan yaitu jumlah keeluruhan populasi karyawan Bank BRI Syariah Malang, penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan disebabkan setiap pemimpin memiliki SOP untuk melakukan kebijakan dan selalu menggunakan ukuran yang sama dalam menangani karawan. Dan hasil kedua adalah OCB yang memediasi adanya pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dikarenakan OCB adalah bentuk salah satu perilaku “tambahan” atau melebihi tuntutan peran di dunia kerja. Dan yang ketiga adalah kepuasan kerja dapat memediasi dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian yang telah selesai di PT. Bank Syariah yang memiliki karakteristik berbeda dengan bank syariah lainnya, hingga penelitian ini belum dapat direalisasikan secara penuh. Supriyanto dkk (2020) *The Effect of Organizational Citizen Behavior on Job Satisfaction Mediated with Spiritual Leadership* yang juga meneliti tentang pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi *with Spiritual Leadership* yang dilakukan di Bank Jatim Syariah di Kantor Pusat Surabaya menggunakan *simple random sampling* dengan populasi 160 karyawan tetap dan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kepercayaan 5% yang menghasilkan sampel 115 karyawan termasuk supervisor. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Patrial Least Square* (PLS) dengan menghasilkan penelitian yang menunjukkan model analisis jalur internal ketiadaannya pengaruh yang signifikan kepemimpinan spiritual pada kepuasan kerja, akan tetapi OCB memiliki kemampuan untuk membentuk pola pikir



bawahan agar selalu bertanggungjawab atas pekerjaannya, perilaku OCB mendasari pola kepemimpinan untuk berkomitmen pada beban kerja.

Abdul Hakim dan Azlimin (2015) Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership dan Spiritual Survival Serta *Workplace Spirituality* dengan *Moderating Individual Spirituality* yang dilakukan di RS. Islam Sultan Agung Semarang dengan jenis *Eksplanatory Research* dengan populasi para pegawai tetap RS. Islam Sultan Agung adalah 483 orang dan menggunakan prosedur *purposive sampling*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan uji validitas dan reliabilitas tidak signifikan yang dibuktikan oleh nilai koefisien sebesar 0,005 berarti nilai t statistik lebih kecil dibandingkan t tabel 1.98. Bahwa Hasil tes ditolak karena penerapan kepemimpinan spiritual melalui visi, harapan dan cinta organisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan keterikatan karyawan, Penolakan Hipotesis 1 diidentifikasi melalui dimensi visual, yang dapat memunculkan inspirasi dan penampilan yang indah. Dimensi ekspektasi dan keyakinan untuk bertahan serta mengarahkan usaha ekstra dan dimensi cinta altruistik juga saling peduli.

**Tabel 2.1**  
**Theoretical Mapping**

NO	Peneliti (Tahun)/ Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Asmaningrum, Keliat, dan Hastono (2011)/ <i>Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Perawat Pada Organisasi di Rumah Sakit Islam Surabaya</i>	<i>Spiritual Leadership</i> dan Komitmen Organisasi	<i>Quasyi experiment, Pre and post test design with control group</i>	Menghasilkan hubungan positif dan signifikan antara <i>Spiritual Leadership</i> dan Komitmen organisasi
2	Lalatendu Kesart dan	Kerja	Cronbach	terdapatnya



	Sajeet Pradhan (2018)/ <i>Workplace Spiritual And Employee Commitment Indian Organisation</i>	Spiritualitas, komitmen karyawan, perilaku organisasi kewarganegaraan, kecerdasan emosional.	alpha	hubungan yang signifikan antara Kerja Spiritualitas, komitmen karyawan, perilaku organisasi kewarganegaraan, dan kecerdasan emosional.
3	Heru Sulisty (2009) / Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Semarang	Spiritual Leadership, Organizational Communication, Work Performance	Structural Equation Modeling	Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
4	Riane, Umar, Taher, Djamhur (2015) / Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembangunan Sulawesi Utara	Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi.	Structural Equation Model	Terdapat hubungan tidak signifikan antara <i>Spiritual Leadership</i> dan Komitmen organisasi. kepemimpinan spiritual yang dibangun oleh pimpinan Bank Sulut belum terinternalisasi dengan baik terhadap karyawan karena rentang kendali organisasi yang terlalu luas
5	Abdul Hakim dan Azlimin (2015) / Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality dengan	Spiritual Leadership, Spiritual Survival, Workplace Spirituality, Individual Spirituality, Human Resources	Purposive Sampling	Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dari uji validitas dan reliabilitas tidak signifikan. hasil pengujian ditolak dengan alasan penerapan <i>Spiritual Leadership</i> melalui

	<i>Moderating Individual Spirituality</i> yang dilakukan di RS. Islam Sultan Agung Semarang	Commitment		visi dan harapan serta cinta sesama pada organisasi tidak berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan.
6	Achmad Sani dan Vivin Maharani Ekowati (2019)/ <i>Spiritual at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance.</i>	Performance, Organizational Commitment, Spirituality at work, Islamic spirituality, OCBIP	Propotional random sampling	Spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasi adalah komponen untuk meningkatkan OCBIP karyawan. Manajer, pengawas, dan kepala kantor cabang bank Syariah harus menciptakan kerja yang positif. suasana kerja untuk menjaga komitmen organisasi staf mereka dan menciptakan efisiensi; dan spiritualitas di atmosfer untuk mempertahankan komitmen
7	Siti Rahayu Alam (2015) / <i>Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta</i>	Kepemimpinan Spiritual, Komitmen Afektif, Spiritual di tempat kerja,	Analisis Regresi	Hasil yang didapatkan dalam penelitian tersebut adalah diterimanya hipotesis yang berarti terjadinya hubungan yang signifikan antara <i>Spiritual Leadership</i> terhadap komitmen organisasi dan yang diteliti pada penelitian ini adalah komitmen afektif
8	Nia Ariyanti Erlin dan Herri (2018) / <i>Analisis Pengaruh</i>	Spiritual Leadership, Spiritual Survival	SEM PLS (Structural Equation	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa <i>Spiritual Leadership</i>

	<i>Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan</i>	dan Komitmen Organisasi	Modeling-Patrial Least Square)	dapat meningkatkan komitmen organisasi
9	Febrianto dkk (2019)/ <i>The Influence of Psychological Empowerment and Islamic Spiritual Leadership on Organizational Commitments and Intrinsic Motivation</i>	Psychological Empowerment (X1), Islamic Spiritual Leadership (X2), Intrinsic Motivation (Z) dan Komitmen Organisasi (Y)	Pendekatan Kausal dengan PLS	Hasil Pengujian membuktikan bahwa Kepemimpinan Spiritual Islami berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi
10	Jabbar dan Kusumastuti (2017)/ <i>The Influence of Spiritual Leadership in Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok</i>	Spiritual Leadership, Budaya Organisasi	Regresi Linier Sederhana	Berdasarkan penelitian yang dilakukan menghasilkan adanya pengaruh yang kuat dari <i>Spiritual Leadership</i> terhadap penerapan budaya organisasi ETHIC
11	Rosa, Ancok (2020)/ <i>The Influence of Spiritual Leadership on Affective Commitment Through Calling and Membership (A Study at Zainab Mither and Child Hospital in Pekanbaru)</i>	Spiritual Leadership, Calling, Membership dan Affective Commitment	Simple dan Multiple Linear Regression	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat berpengaruh secara signifikan terhadap <i>calling</i> dan <i>membership</i>
12	Achmad Sani dan Vivin Maharani Ekowati (2020)/ <i>Do Organizational Citizen Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Employee</i>	Spiritual Leadership, Organizational Citizen Behavior (OCB), Work Satisfaction dan Employee Performance	Patrial Least Square (PLS)	Hasil yang ditunjukkan adalah kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan OCB memediasi pengaruh kepemimpinan

	<i>Perfomance?</i>			spiritual terhadap kinerja karyawan.
13	Ilham (2012)/ <i>Pengaruh Spirituial Leadership Terhadap Organizational Commitment Melalui Calling dan Membership pada PT. Asuransi Takaful Keluarga Surabaya.</i>	Spirituial Leadership, Calling, Membership dan Organizational Commitment	Partial Least Square (PLS).	Dari hasil yang dianalisis bisa disimpulkan bahwa: kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap <i>Calling</i> , kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap membership, <i>Calling</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan membership berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
14	Dehaghi dkk (2012)/ <i>The Effect of Spiritual Vakues on Employees Organizational Commitment and its models</i>	Organizational Performance, Oganizational Spiritual Value, HRM Practic to Rainforce, Bussiness and Employee Plan	Metode kualitatif	Dan dihasilkan dengan menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai nilai-nilai spiritualitas dari yang ditanamkan oleh pemimpinnya merasa lebih terikat dengan organisasi.
15	Supriyanto dkk (2020) / <i>The Effect of Organizational Citizen Behavior on Job Satisfaction Mediated with Spiritual Leadership</i>	Organizational Citizen Behavior, Job Satisfaction, Spiritual Leadership	Path Analysis Partial Least Square (PLS)	Model inner Path Analysis menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja
16	Amin (2017)/ <i>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen</i>	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen	Analisi Jalur (Path Analysis)	Berdasarkan hasil analisis diperoleh temuan bahwa dengan semakin



	<i>Organisasi melalui Budaya Organisasi pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar Makassar</i>	Organisasi		baiknya penerapan kepemimpinan serta ditunjang adanya budaya organisasi maka dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar Makassar
17	Riane dan Tampi (2018)/ <i>The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior (Study on nursing staff of private hospital in North Sulawesi).</i>	Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja (QWL), Kepuasan kerja, OCB	SEM	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, dan kepemimpinan spiritual secara langsung dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.
18	Salianto dan Lubis (2014) / <i>Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi.</i>	Gaya kepemimpinan spiritual, Budaya organisasi, Iklim organisasi	Regresi Linier Berganda	Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan spiritual dengan iklim organisasi, hasil yang sama pula pada antara budaya organisasi dengan iklim organisasi.
19	Supriyanto dan Ekowati (2020)/ <i>Spiritual Leadership and Islamic Organisational Citizenship Behaviour: Examining Mediation-Moderated Process</i>	Kepemimpinan Spiritual, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Islam, Etos Kerja Islami, Keterampilan Politik.	PLS- SEM	bahwa keterampilan politik dapat memoderasi IOCB bila didukung oleh pemberdayaan karyawan.
20	Zahrotush (2019) <i>The role of spiritual</i>	Kepemimpinan spiritual,	PLS	Hasil survei menunjukkan



	leadership in fostering discretionary behaviors: the mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality	Organisasi Citizenship Behavior, Organisasi Berbasis Self-Esteem, Tempat Kerja Spiritualitas, Perceived Dukungan Organisasi.		beberapa temuan yang signifikan. Pertama, SL ini ternyata memiliki efek positif pada OCB. Pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai spiritual mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra-peran
21	Rumangkit (2019)/ <i>Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment</i>	Kepemimpinan Spiritual, Komitmen Afektif, Dipersepsi Dukungan Organisasi.	Regresi Berganda	Hasil penyelidikan menunjukkan terdapat kepemimpinan spiritual dan dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi komitmen afektif. Secara khusus, efek moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat hubungan kepemimpinan spiritual dan komitmen afektif.
22	Sakinah dkk (2020)/ <i>The Influence of Spiritual Leadership on Lecturer's Performance with The Mediation of Organizational Commitment and Work Motivation</i>	Kepemimpinan Spiritual, Kinerja Dosen, Komitmen Organisasi, Pekerjaan Motivasi	PLS-Uji Sobel	Hasil pengujian hipotesis dari kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Spiritual Leadership

#### 2.2.1.1 Pengertian Spiritual Leadership

Fry (2003) mendefinisikan spiritual kepemimpinan dengan bentuk perpaduan dari sikap, nilai juga perilaku dengan tujuan memberi motivasi pada diri sendiri juga orang-orang yang ada disekitarnya secara intrinsik hingga menjadikan seorang pemimpin yang spiritual seperti panggilan tugas meliputi:

- 1) Menciptakan visi pada pada anggota dalam organisasi yang selaras dengan kehidupan juga memiliki keterpanggilan untuk memberikan sebuah makna yang berbeda di dalam kehidupannya
- 2) Terbangunnya budaya sosial pada organisasi dengan dilandaskan *love altruistic* hingga semua anggota perusahaan atau organisasi mempunyai rasa peduli, saling menghargai deengan tulus

Dr. Tobroni (2005) mengatakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian dan. Kepemimpinan spiritual banyak dikenal sebagai kepemimpinan berlandaskan etika religius sekaligus kecerdasan spiritual yang selalu berpegang teguh pada hati nurani dan iman. Pembentukan karakter pribadi tidak hanya bergantung pada bakat dan keterampilan pemimpin, tetapi juga senantiasa menjunjung tinggi kebenaran, integritas, kejujuran dan kredibilitas.membentuk akhlak moral juga kebijaksanaan diri dan orang lain sekaligus mengedepankan dan mengutamakan nilai-nilai tersebut termasuk dalam keseimbangan jiwa, etika berinteraksi dengan orang lain, juga kekayaan batin. Seorang individu yang spiritual akan mempunyai beberapa karakteristik tertentu,

akan tetapi pemimpin spiritual diharapkan memiliki karakteristik yang sama ditingkat yang lebih dari pada orang lain (Thomson, 2005). Pemimpin yang spiritual juga dianggap lebih termotivasi oleh kebutuhan untuk “membuat perbedaan bukan hanya mencari nafkah” akan tetapi akan lebih fokus pada tujuan bersama atau tujuan sosial (Hoppe, 2005; Speck 2005).

#### **Model kepemimpinan spiritual:**

- 1) *Spiritual substantif*, sifat kepemimpinan spiritual berasal dari pendekatan juga penghayatan berdasarkan realitas ilahi juga ruh seorang pemimpin. Biasanya sifat ini lahir dengan sendirinya lalu otomatis menyatu pada kepribadiannya dan tergolong bersifat tetap.
- 2) *Spiritual instrumental*, kepemimpinan spiritual yang dapat diasah dengan mempelajari lalu dijadikan sebagai gaya dalam memimpin. Munculnya sifat ini dikarenakan adanya tuntutan eksternal dan dinilai menjadi alat yang cukup efektif. Gaya kepemimpinan ini bukanlah bersifat abadi karena bisa berubah ubah tergantung pada konteks kepemimpinannya, dan terjadi sebagai cara dalam mengatasi permasalahan internal dan eksternal organisasi yang dipimpinnya.

#### **2.2.1.2 Dimensi dan Indikator Spiritual Leadership**

Penelitian yang dilakukan Ian Percy (Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership, 2003), para direktur dan Chief of Executive Officer (CEO) cara yang efektif dalam dengan pemimpin dengan nilai-nilai serta menerapkannya. Ada empat langkah dalam membangun gaya kepemimpinan spiritual:

- 1) Adanya niat yang suci, dengan memupuk kualitas batin yang prima dalam cara memimpinya. Karena dengan primanya kualitas batin komunikasi dalam organisasi memiliki perhatian yang penuh dan istiqomah dalam menjalankan amanah.
- 2) Senantiasa mengembangkan budaya kualitas dengan didasari keyakinan dan niali inti dan murni pada organisasi bahwa segala apapun yang dilakukan dalam menjalani hidup terutama bekerja hakikatnya adalah unruk beribadah pada Allah.
- 3) Selalu mengembangkan persaudaraan untuk memberdayakan potensi secara maksimal pada organisasi agar sinergi antar anggota dapat tercipta seta dibutuhkan adanya kerjasama yang baik.
- 4) Melalui pembudayaan rasa sabar dan syukur dalam mengemban amanah dapat mengembangkan perilaku etis dalam bekerja

Sedangkan menurut Louis W. Fry (2003) mengemukakan tentang indikator kepemimpinan spiritualitas diantaranya :

- 1) *Vision*, visi seorang pemimpin yang spiritual mempunyai tiga fungsi yang penting yaitu menyederhanakan segala keputusan, membantu pekerjaan agar menjadi efektif dan efesien, memperjelas arah tujuan.
- 2) *Hope/ Faith*, memberi keyakinan bahwa Visi dan Misinya dapat terpenuhi.
- 3) *Altruistic Love*, rasa akan keutuhan, dengan menghargai diri sendiri dan orang lain juga adanya harmoni dengan perhatian dan penghargaan antar sesama.

- 4) *Calling* atau *Meaning*, para anggota percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan dan pekerjaan pekerjaan yang didapatkan mempunyai makna juga berpengaruh dalam kehidupan.
- 5) *Membership*, mengikutsertakan anggota dalam tugas organisasi menciptakan perasaan dihargai dan dibutuhkan oleh karyawan.

### 2.2.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Seorang pemimpin harus mempunyai karakteristik dalam kepemimpinan yang diterapkannya seperti yang menurut Tobroni (2010) dalam "*Spiritual Leadership The Problem Solver Krisis*" tentang karakteristik pemimpin spiritual:

- 1) Jujur  
Kunci suksesnya seorang pemimpin dalam pengembangan misi adalah selalu berkata dan bersikap jujur
- 2) Adil  
Menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral semata akan tetapi sebagai tujuan akhir untuk tatanan sosial yang adil. .
- 3) *The spirit oh pious deed* (Semangat amal Shaleh)  
Oriaentasi bekerja adalah karena mengharapakan ridhlo Allah SWT. Dan tulus dari hati nurani juga senantiasa berkontribusi untuk kebaikan.
- 4) Menghindari sekedar formalitas  
Bukan seorang pemimpin yang baik jika dalam mengembangkan amanah hanya berlandaskan dengan formalitas semata tanpa ada isi serta alasannya. Kareuna organisasi yang hanya mengedepankan formalitas tanpa tujuan yang sesungguhnya berpotensi untuk memecah belah organisasi. Dan pemimpin



yang spiritual lebih dahulu mendahulukan tindakan yang *genuine* dan *substantive*.

5) *Talk Less Do More*

Pemimpin yang mengedepankan pekerjaan secara efisien dan efektif juga melakukannya dengan terus menerus juga selalu membimbing karyawan.

6) Mengerahkan usaha yang maksimal untuk memberikan output terbaik

Seorang pemimpin yang mempunyai nilai-nilai spiritual harus bisa mengetahui jati dirinya dengan segala potensi yang ada dengan sebaik-baiknya.

7) Keterbukaan pikiran untuk menerima perubahan yang ada

Seorang pemimpin harus memiliki wawasan yang luas agar dapat menerima perubahan dari opini para anggotanya dengan terbuka.

8) Pemimpin yang dicintai

Pemimpin harus dapat bersikap adil juga sebagai contoh yang baik agar dapat dicintai oleh anggotanya dan menaruh *trust* pada gaya memimpinnya.

9) Think Globally and act locally

Seorang pemimpin spiritual mempunyai visi kedepan dengan fokus pada keadaan kini dan fleksibilitas kedisiplinan agar tetap cerdas dan tepat.

10) Rendah hati

Senantiasa menyadari bahwa adanya kesamaan kedudukan, prestasi juga sanjungan dan kehormatan bukanlah karena dirinya akan tetapi tertuju untuk Dzat Yang Maha Terpuji.

#### 2.2.1.4 Elemen Moral Kepemimpinan Spiritual

Adanya elemen pada moral pemimpin yang spiritual menurut Fairholm (1996) adalah:

1) Membangun serta memperkuat nilai-nilai kebersamaan

Seorang pemimpin yang memiliki nilai spiritual harus bisa menginspirasi semua anggota dengan menimbulkan rasa kebersamaan.

2) *Vision Setting* (mengatur visi)

Memimpin dengan demokratis dengan visi dan misi bersama dengan menunjukkan kemampuan pertahanan dan pembentukan kesepakatan organisasi.

3) *Sharing Meaning* (arti berbagi)

Menyadari bahwa makna kebersamaan bukanlah tentang pemaksaan juga kekerasan.

4) Perizinan

Mempercayai anggota dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada anggota yang mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas organisasi.

5) *Influence and power* (pengaruh dan kekuasaan)

Adanya pengaruh kekuasaan juga kekuatan seorang pemimpin berasal dari penerimaan hubungan dan memberi keyakinan kepada anggota agar mereka merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6) *Intuition* (pemahaman)

Adanya wawasan yang mendalam juga luas terkait adat istiadat, nilai-nilai pada organisasi serta tradisi organisasi, juga budaya.

7) *Risk taking* (pengambilan risiko)

Perubahan yang nyata untuk memenuhi kebutuhan masyarakat harus tertata juga berani dalam pengambilan resiko saat terjadinya masalah atau perubahan tidak hanya menerima sistem yang sudah ada.

8) *Service* (layanan)

Layanan terbaik dalam membawa serta membimbing anggota dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai dan prinsip spiritualitas.

9) *Transformation* (perubahan)

Pemimpin yang mempunyai moral yang tinggi dapat membantu memberi kekuatan untuk dirinya dan anggotanya terutama dapat memberi perubahan pada dirinya serta anggota yang dibawanya.

#### **2.2.1.5 Kepemimpinan Spiritual Dalam Islam**

Pemimpin merupakan sosok yang paling penting untuk membawa perubahan dalam suatu perusahaan, jalannya sistem perusahaan tergantung bagaimana seorang pemimpin dapat membawa para anggota perusahaan. Menurut Blumberg dan Greenfield (dalam Allyn Bacon:1980) Pemimpin yang kuat adalah pemimpin yang dapat bertindak sebagai organisator, pemain akrobat berbasis nilai, dan penolong. Realitas, perantara, humanisme dan rasionalis. Para ahli memperdebatkan perubahan dalam model kepemimpinan yang berkaitan dengan dan terkait dengan era global, termasuk kepemimpinan manajemen dan strategis, kepemimpinan emosional, kepemimpinan yang bercita-cita dan visioner,

kepemimpinan budaya dan keseluruhan, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual. Salah satu model *leadership* yang efektif dari beberapa model kepemimpinan adalah kepemimpinan spiritual karena dalam kepemimpinan ini kepemimpinan yang mengangkat tingkat sekuler ke tingkat spiritual atau sakral. Dari perspektif Islam, Nabi Muhammad SAW adalah termasuk dalam pemimpin yang spiritual karena ampu mengembangkan pemimpin paling ideal dengan segala karakternya juga sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (F. Hallinger. 1994). Makna spiritualitas adalah kata yang bermuara pada kehakikian, keabadian dan dimensi spiritualitas berkaitan langsung dengan realitas ilahi dan tauhid Karena spiritualitas merupakan inti dari manusia, dikarenakan manusia adalah makhluk yang tersusun atas dua unsur yaitu material dan spiritual, maka tingkah laku manusia menjadi daya tarik yang menarik di antara energi-energi tersebut, dorongan mental selalu memungkinkan untuk membawa tingkat materi orang ke tingkat spiritual dengan memahami dan menginternalisasi atribut manusia dengan cara memahami dan menginternalisasi sifat-sifatNya, mengerjakan perintahNya dan menjauhi laranganNya juga dengan meneladani RasulNya. Kepemimpinan spiritual bukan hanya dapat mempengaruhi pada tujuan organisasi melalui pemberdayaan akan tetapi lebih dari itu yaitu untuk mengemban misi humanisme atau (amr ma'ruf), misi liberasi (*nahi munkar*), dan transendensi (membangkitkan iman) (Tobroni:2010).

Nabi Muhammad SAW adalah contoh seorang pemimpin yang sempurna, sosok Nabi Muhammad SAW adalah sosok yang memiliki akhlak terpuji dan

sangat dijadikan panutan oleh seluruh umat manusia sebagai mana firman Allah SWT dalam surah Al-Ahzab ayat 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا (الأحزاب: ٢١)

*Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suru tauladan bagimu (yaitu) bagi orang-orang yang menghadap (rahmat) Allah dan kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah."*

Rasullah adalah contoh umat manusia yang sempurna, memiliki keimanan yang kuat, keberanian, kesabaran, keteguhan hati dalam menghadapi berbagai cobaan, dan juga berkeyakinan penuh pada ketentuan Allah. Semua sifat dan akhlak yang terdapat pada diri Rasulullah dapat dijadikan sebagai proses pembelajaran diberbagai jenjang pendidikan dengan usaha dan amanah terbesar akan diperoleh hasil yang memuaskan, yaitu untuk menciptakan akhlak yang mulia. Kepemimpinan mengacu pada suatu proses memobilisasi dan memengaruhi semua anggota untuk mencapai tujuan yang sama dan mendorong mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak serius. Pemimpin memiliki kekuatan yang tidak dapat diwujudkan secara otomatis, ia akan menjadi penuh warna dan terpengaruh oleh media, lingkungan, dan suasana organisasi. karena kepemimpinan bekerja dan berada dalam suasana yang diciptakan dan tercipta dengan berbagai unsur. Selain itu fenomena kepemimpinan yang lainnya adalah senantiasa bergerak, dinamis, aktif, agresif dan dapat berubah derajat, intensitas, keleluasaan sewaktu waktu, mempekerjakan sesuatu mengacu pada prinsip, juga metode yang pasti dan baik. Rasulullah SAW mengatakan bahwa seorang pemimpin pada suatu organisasi adalah pelayanan kepada organisasi tersebut sehingga pemimpin harus



mampu juga senantiasa bersedia melayani dan menolong orang-orang untuk berkembang baik dengan ikhlas, dengan ciri-ciri (Veithzal Rivai: 2009):

- 1) Berlaku setia, setia dalam mencangkup keterikataan kesetiaan kepada Allah SWT.
- 2) Fokus dengan tujuan. Saat melakukan tugas, perlu tidak hanya fokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga untuk mencapai tujuan dalam tujuan Islam yang lebih luas.
- 3) Menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam dalam pelaksanaan tugas harus patuh terhadap adab-adab yang ada
- 4) Memegang teguh amanah, dalam memegang sebuah amanah seorang pemimpin haruslah mempunyai rasa tanggungjawab yang besar dalam tugasnya. Allah berfirman dalam surah Al-Hajj ayat 41:

الَّذِينَ مَكَتَّكُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عِاقِبَةُ الْأُمُورِ (الحج : ٤١)

*Artinya : “(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang munkar; dan kepada Allah-lah Kembali segala urusan (Al-Hajj: 41)*

Seorang pemimpin *credibel* juga harus konsekuen dengan segala sesuatu yang diucapkannya, karena akan tampak dari perbuatan dengan napa yang diucapkan, dan menjauhi sikap kepalsuan, kemunafikan, manipulasi juga berpura-pura. Seorang pemimpin harus berani menyatakan dan membedakan antara benar dan salah juga yang hak dan yang batil, dan harus selalu berpihak dan berdedikasi pada suara hati yang paling dalam yaitu iman lalu mengantarkan pada rasa

tanggungjawab dan senantiasa konsekuen dengan hati dan tutur katanya (Toto Tasmara:2006) firman Allah SWT :

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (الصف : ٣)

Artinya : “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan.”

Kredibilitas adalah aset berharga dalam misi dan peran dalam hidup, karena orang tumbuh dan ada untuk potensi dan mampu mempengaruhi dan dipengaruhi dan untuk mendorong kepercayaan, kepercayaan atau rasa percaya. Dalam Islam, kepemimpinan mempunyai prinsip yaitu:

1) Musyawarah

Perioritas adalah prinsip yang utama pada kepemimpinan Islam. Alquran menjelaskan bahwa pemimpin wajib melakukan musyawarah karena musyawarah adalah cara pengambilan keputusan yang adil.

2) Adil

Pemimpin harus memperlakukan semua dengan, karena adil dan tidak melihat adanya perbedaan antara ras, warna kulit, keturunan, golongan, masyarakat, dan agama. Allah menjelaskan dalam surah An-Nisa’ ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعْمًا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا  
(النِّسَاء : ٥٨)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat (An-Nisa: 58)

### 3) Kebebasan Berpikir

Keunggulan dari seorang pemimpin adalah yang dapat memberikan ruang dan mendorong anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat atau kritiknya secara konstruktif, serta memberikan jawaban atas segala saran yang mereka berikan. Pemimpin dapat menciptakan suasana yang nyaman dimana mereka dapat berpikir dengan bebas, bertukar pikiran yang sehat dan bebas, dan saling mengkritik. Sarankan satu sama lain

## 2.2.2 Komitmen Organisasi

### 2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari dasar bahasa latin *Committer*, dan itu berarti bergabung, menyatukan, percaya, dan melakukan sesuatu. Komitmen adalah keterikatan diri sendiri dengan orang lain yang tercermin dalam tindakan. Feldman mengemukakan bahwa komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk meyakini bahwa aktivitas yang dilakukannya merupakan aktivitas yang memiliki makna juga tergolong penting. Komitmen terjadi ketika seseorang memiliki kesempatan untuk melakukan apa yang ingin dilakukannya, Candra Wijaya (2016). Menurut Dewi (2015) Komitmen organisasi adalah kepercayaan pada nilai. Termasuk di dalam organisasi, individu melakukan yang terbaik untuk berpartisipasi dalam kepentingan organisasi, dan loyalitas kepada organisasi (ingin menjadi anggota tetap organisasi), demikian pernyataan dari karyawan dalam organisasi tersebut. Berkat komitmen organisasi yang kuat dari karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan tenaga yang lebih untuk menunjang kesuksesan dan kesejahteraan perusahaan

tempat mereka bekerja. Organisasi harus memiliki karyawan yang produktif dan mampu menyelaraskan dengan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat konsistensi pegawai dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting, hal ini menjadikan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat penting, terutama dalam upaya meningkatkan konsistensi pegawai dalam organisasi.

Colquitt, Lepine dan Wetson (2000) berpendapat bahwa Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Gibson et al. (1997) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah rasa pengakuan, loyalitas dan partisipasi kepada suatu organisasi atau unit organisasi. Sebagai bentuk lain, dengan meningkatkan kemauan individu untuk melakukan tindakan guna memenuhi jenis kewajiban tertentu, hal ini akan mengubah penilaian diri organisasi dan dengan demikian memperoleh reward. Diungkapkan oleh Robbins (2000) tentang komitmen organisasi merupakan sebuah kerelatifan rencana yang mempengaruhi tanggungjawab masa depan yang memburuhkan durasi waktu yang tergolong panjang. Luthans dalam (Edi: 2010) percaya bahwa komitmen organisasi adalah kuatnya keinginan dalam bertahan pada organisasinya, untuk bekerja dengan totalitas serta mengetahui dengan jelas penerimaan nilai jugatujuan dari organisasi. Armstrong (dalam Yuwono dkk,2015: 134) mengemukakan tentang tiga area perilaku dari perusahaan terkait komitmen organisasi:

- 1) Kepercayaan, seorang pemimpin melakukan penerimaan bahwa perusahaan dan Tujuan organisasi, yang dianggap nilai-nilai yang benar.

- 2) Keinginan untuk bekerja atau menjalankan bisnis dalam organisasi sebagai kontrak hidup
- 3) Keinginan untuk bertahan hidup dan menjadi bagian dari organisasi.

#### **2.2.2.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (dalam Edi: 2010) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi:

- 1) Affective commitment

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional antara anggota dan organisasi, serta identifikasi organisasi dan partisipasi anggota dalam aktivitas organisasi. Karyawan bercita-cita untuk terus menjadi anggota organisasi.

- 2) Continuance commitment

Terkait dengan kesadaran bahwa anggota organisasi akan mengalami kerugian jika keluar dari organisasi. Anggota organisasi dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka perlu menjadi anggota organisasi.

- 3) Normative commitment

menjelaskan komitmen untuk terus eksis dalam organisasi. Anggota dengan komitmen normatif yang tinggi akan selalu menjadi anggota organisasi karena merasa harus bergabung dengan organisasi.

#### **2.2.2.3 Ciri-Ciri Komitmen Organisasi**

Goleman (1998) menyatakan seseorang yang memiliki ciri-ciri dari komitmen organisasi:



- 1) Mempunyai inisiatif dalam mengatasi masalah yang ada dalam organisasi.
- 2) Emosional, yaitu Jadikan tujuan pribadi dan tujuan organisasi menjadi satu, atau pertahankan hubungan keterikatan yang kuat.
- 3) Selalu bersedia melakukan pengorbanan
- 4) Memiliki visi strategis.
- 5) Melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh tanpa mengharapkan adanya imbalan.
- 6) Mempunyai rasa kepemilikan yang tinggi.
- 7) Jelasnya misi yang dirumuskan dalam tingkatan yang dicapai
- 8) Kesadaran hati tentang perasaan pekerjaan bukanlah suatu beban.

#### **2.2.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Komitemen Organisasi**

Beberapa factor yang dinyatakan oleh Steers (1980) terkait sesuatu yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi seseorang:

- 1) Karakter personal  
Meliputi faktor usia, kedudukan/jabatan, masa kerja, motivasi prestasi, jenis kelamin, toleransi dan kepribadian, dan tingkat Pendidikan. ( Welsch dan Lavan, 1981).
- 2) Karakteristik pekerjaan  
Meliputi umpan balik tantangan kerja, otonomi, kejelasan peluang interaksi dan koordinasi pada dimensi kerja inti.
- 3) Karakteristik struktural

Derajat formalisasi, desentralisasi, ketergantungan fungsional, derajat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kendali perusahaan adalah beberapa factor yang termasuk dalam karakteristik structural.

#### 4) Pengalaman kerja

Mempengaruhi keterikatan psikologis karyawan pada perusahaan. Dalam pekerjaan di mana karyawan percaya bahwa perusahaan peduli dengan kepentingan mereka sendiri, kepentingan pribadi mereka di perusahaan, dan bagaimana memenuhi harapan karyawan, pengalaman kerja berkorelasi positif dengan komitmen mereka terhadap perusahaan. (Wijaya dan Rifa'i: 2016).

Sedangkan Young et al. Dalam Parwita (2013) mengatakan tentang delapan faktor positif komitmen pada organisasi yaitu:

- a) Promosi
- b) Karakteristik pekerjaan
- c) Komunikasi
- d) Kepemimpinan

Karena satu dari banyaknya aspek yang dapat mempengaruhi adanya komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Dan kepemimpinan menurut Thoha (2012) Kepemimpinan juga merupakan kegiatan yang mempengaruhi tingkah laku atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik itu individu atau kelompok. Seorang pemimpin menentukan kepemimpinan yang berhasil dengan menerapkan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan ini harus memahami siapa karyawannya, memahami

kekuatan dan kelemahannya, serta memahami bagaimana menggunakan kekuatannya untuk memperbaiki kelemahannya. Selain komitmen organisasi, kepemimpinan juga mempengaruhi budaya organisasi. Menurut Schein (2011) budaya organisasi saling terkait, jika seorang manajer hidup dalam berbagai budaya, maka ia adalah alat untuk mengelola dan mengembangkan budaya. Tanggung jawab manajer adalah memahami masalah dan perlu dilakukan ketika mencoba mengelola budaya organisasi. (Schein, 2015).

- e) Pertukaran ekstrinsik
- f) Pertukaran intrinsik
- g) Imbalan ekstrinsik
- h) Imbalan intrinsik

Menurut Meyer dan Allen (1991), pengalaman organisasi, karakteristik organisasi serta karakteristik pribadi individu termasuk pada unsur-unsur yang mempengaruhi komitmen organisasi. Karakteristik organisasi meliputi aturan dalam mensosialisasikan kebijakan organisasi yang menunjukkan budaya organisasi, desain kebijakan dalam organisasi dan struktur organisasi. Hal ini dikuatkan oleh Alkahtani & Aziz (2016) dalam penelitiannya tentang ada banyaknya aspek yang bisa mempengaruhi komitmen organisasi, dengan salah satunya adalah faktor organisasi, diantaranya terdapat budaya atau nilai budaya yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.. Dan juga 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dikemukakan Stum (dalam Sopiah, 2008):

1. budaya keterbukaan
2. kepuasan kerja
3. kesempatan personal untuk berkembang
4. arah organisasi
5. penghargaan yang sesuai

#### **2.2.2.5 Komitmen Organisasi Dalam Perspektif Islam**

Untuk mencapai prestasi terbesar dalam pekerjaan dengan tujuan bersama, kita harus yakin bahwa kita harus bekerja keras. Karena integritas akan mendorong seluruh karyawan untuk konsisten menanggung konsekuensi dari segala risiko kerja. Liche Seniati (2006) berpendapat bahwa dapat dikatakan dibandingkan dengan orang yang kurang loyal terhadap organisasi, orang yang lebih loyal kepada organisasi lebih akan cenderung menerima adanya perubahan karena perubahan ini menguntungkan organisasi tanpa potensi untuk mengubah nilai dan tujuan dasarnya. Untuk mencapai tujuan organisasi, anggota perlu berkolaborasi dan membuat mereka berkomitmen pada organisasi tempat mereka tinggal. Melalui upaya dan tekad yang kuat, tujuan organisasi dapat dicapai dengan sebaik-baiknya, dan tentunya juga dapat dicapai dengan membawa nilai bagi anggotanya. Dalam kasus organisasi, sikap para anggota menjadi tolak ukur komitmen organisasi untuk bertahan hidup dan mengadopsi etika profesi Islam dalam kehidupan berorganisasi, maka setiap muslim harus berkomitmen pada dunia organisasi, salah satu syaratnya adalah menunjukkan segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materiil agar menjadi keadilan, kebenaran dan

kepada organisasi dan kepada dirinya sendiri. Lebih banyak dedikasi, sebagai tanggung jawab Khalifah di bumi (A. Jamil: 2007).

Dalam Islam, setiap muslim harus didedikasikan untuk organisasi dunia, dituntut sebagai organisasi, keadilan, kebenaran dan peningkatan pengabdian spiritual kepada dirinya sendiri dan keadilan itu sendiri, harus menunjukkan semua bentuk pertumbuhan dan perkembangan material, Sebagai bentuk tanggung jawab khalifah di muka bumi dalam kehidupan berorganisasi. Mulyadi (2020) mengatakan seseorang tidak boleh seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan maka demi ridha Allah, dalam Al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُ وَحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا (الكهف: ١١٠)

Artinya : *“Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: “Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa”. Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang shaleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya.”*

Maksud dari ayat diatas adalah manusia mengerjakan amal shaleh dengan bekerja yang baik dan bermutu (Mulyadi: 2010). Aktivitas setiap orang yang dilakukannya mencerminkan komitmen seseorang. Komitmen yang dilakukan manusia sebagai makhluk Tuhan adalah dengan menjalankan segala yang diperintahkan dan menjauhi larangan Allah SWT. Dan Allah berfirman dalam surah Fushilat ayat 30 yang berbunyi :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ (فصلت : ٣٠)

Artinya: *“Sesungguhnya orang-orang mengatakan: “Tuhan kami ialah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka malaikat akan turun*



*kepada mereka dengan mengatakan “Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih, dan gembirakanlah mereka dengan Jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”*

Ayat ini menggambarkan hal tersebut dengan tekad yang kuat dan keyakinan pada karyawan, yang akan mendorong karyawan untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab dalam organisasi sebelum mencapai tujuan mufakat dalam organisasi. Suatu pertanggungjawaban berkaitan dengan adanya amanah, karena Allah menciptakan manusia di bumi adalah untuk menjalankan amanah sebagai khalifah dan menjalani fungsi fungsinya (A. Jamil: 2007)

Dalam Islam komitmen organisasi merupakan kesanggupan diri dari seorang karyawan yang menjalankan sebuah amanah yang dibebankan untuk dipertanggungjawabkan di kemudian hari. Jika dilandasi dengan keteguhan hati dan keyakinan yang kuat maka akan mendorong para karyawan untuk tetap konsisten dan tanggungjawab secara lahir dan batin

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Ki Hajar Dewantara menyampaikan bahwa budaya merupakan perpaduan antara kreativitas, inisiatif karya manusia dalam kehidupan membentuk peradaban manusia. berkata Keegan bahwa budaya ialah cara hidup yang dibentuk oleh kelompok manusia, termasuk nilai-nilai yang diturunkan secara sadar atau tidak disadari dari generasi ke generasi. (Nasrul Syakur: 2011) dalam bukunya *Manajemen Organisasi*. Kemunculan budaya tercermin dari pengadopsian nilai-nilai, visi dan misi organisasi lain, serta gaya hidup dan citra organisasi. Budaya bisa menghadirkan berbagai macam cara pandang, dan ada kesepakatan diantara

para ahli budaya. Dan Robbins (2008) menyatakan “*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meanings, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization value.*” mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi tersebar di dalam organisasi sebagai nilai yang dominan, dan sebagai filosofi kerja pegawai menjadi pedoman kebijakan bagi organisasi dan manajemen pegawai dan konsumen.” atau yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, membedakan organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama. Sedangkan Victor dalam (Wibowo, 2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai rangkaian pedoman, dari sikap, nilai inti, pola perilaku, serta keyakinan yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi. Robert Keitner dan Angelo Kinicki (2005) Budaya organisasi merupakan salah satu bentuk hipotesis yang tersirat dalam kelompok, yang menentukan perasaan, pikiran dan reaksi kelompok terhadap berbagai lingkungan. Sementara Nawawi (2005) mengartikan budaya organisasi merupakan adalah kepercayaan pada asumsi-asumsi dasar yang membatasi integritas setiap anggota perusahaan, sehingga interaksi sosial antar perusahaan dapat membuat pekerjaan atau sikap dan perilaku anggota penuh warna dalam bekerja atau sikap dan perilaku ditunjukkan dalam interaksi sosial antar perusahaan. Dari definisi diatas tersebut mengisyaratkan tiga hal yaitu:

- 1) Persepsi

Setelah melalui apa yang dialami, anggota organisasi dapat menerima dan memahami.

- 2) Deskriptif

Bagaimana karyawan menerima dan mengartikan budaya tersebut.

### 3) Penerimaan

Meskipun setiap karyawan memiliki latar belakang dan level organisasi yang berlainan, akan tetapi mereka dituntut untuk menerima dan mengekspresikan budaya organisasi melalui cara yang sama.

Budaya organisasi mempunyai beberapa elemen, nilai-nilai dan keyakinan yang penting tentang bagaimana cara kerja berinteraksi yang menimbulkan norma. Denison (Riska, 2012) mengemukakan elemen yang ada pada budaya organisasi adalah: nilai-nilai, keyakinan, prinsip dasar, dan juga praktek-praktek manajemen. Serta Schein dalam Riska (2012) secara umum elemen budaya organisasi terbagi menjadi dua yaitu :

#### 1) Elemen idealistik

Elemen idealistik pada umumnya tidak tertulis tetapi berbentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual perusahaan dalam menentukan arah dan tujuan organisasi.

#### 2) Elemen behaviour

Elemen behaviour adalah unsur-unsur yang muncul berupa tingkah laku sehari-hari, cara berkomunikasi, dan cara bersikap.

### 2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memegang peranan tertentu pada organisasi/perusahaan dan menurut Robbin (2003) fungsi adanya budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Suatu budaya menimbulkan perbedaan antara satu organisasi dan termasuk dalam salah satu peran budaya organisasi tanpa batas.
- 2) Budaya menjadikan rasa sebagai identitas bagi karyawan.
- 3) Budaya mendorong munculnya komitmen pada hal-hal di luar kepentingan pribadi individu.
- 4) Budaya sebagai perekat sosial yang membantu organisasi untuk bersatu, budaya juga dapat memberikan standarisasi yang sesuai.
- 5) Budaya merupakan mekanisme pembentukan dan kontrol makna sebagai pemadu dan pembentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### **2.2.3.3 Tipe-Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Kinicki dalam Wibowo (2013) menyatakan tiga tipe budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Constructive culture* atau budaya konstruktif yaitu suatu budaya yang diterapkan cara untuk membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan perkembangan karyawan dengan cara mendorong pekerjaan serta berinteraksi dengan anggota lain dan berpartisipasi dalam pekerjaan.
- 2) *Passive-defensive culture* yaitu menolak kepercayaan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keselamatan mereka sendiri.
- 3) *Aggressive-defensive culture* membuat para karyawan dengan tidak menghadang keamanan mereka sendiri.

### 2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator adalah yang dapat digunakan untuk menilai situasi atau mengukur probabilitas dari semua modifikasi dari waktu ke waktu (Edison : 2016). Indikator-indikator tersebut adalah :

1) Kesadaran diri

Mereka mengejar kepuasan kerja, mengembangkan diri, mengikuti aturan dan menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi.

- a) Didapatkannya kepuasan atas pekerjaannya
- b) Berusaha untuk selalu mengembangkan kemampuannya.
- c) Senantiasa mematuhi segala peraturan yang ada.

2) Agresif

Anggota mencapai tujuan ini dengan merumuskan rencana dan strategi kerja dan dengan antusias menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis.

- a) Tidak selalu tergantung pada perintah pimpinan
- b) Mampu menentukan rencana lalu berupaya menyelesaikan dengan baik.

3) Karakter dan Kepribadian

Memprioritaskan rasa saling menghargai juga menghormati, keramahan, keterbukaan dan kepekaan terhadap organisasi, dan fokus pada semua aspek kepuasan pelanggan internal dan eksternal.

- a) Pemberian salam pada setiap perjumpaan
- b) Saling membantu antar anggota kelompok.
- c) Menghargai pendapat masing-masing anggota



## 4) Performa

Anggota mempunyai nilai kreatifitas, kuantitas yang terpenuhi, dan menghasilkan kualitas dan efisiensi kerja.

- a) Mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan suatu masalah
- b) Menemukan hal-hal baru dengan berinovasi
- c) Berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien

## 6) Orientasi

Dengan partisipasi aktif anggota, anggota dibentuk untuk mempunyai komunikasi, koordinasi serta kerjasama yang bagus dan efektif.

- a) Selalu diadakan diskusi untuk mensinergikan tugas dalam tim
- b) Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya

Hal yang hampir sama dikemukakan Victor Tan dalam (Wibowo, 2006) adalah sebagai berikut:

- 1) *Initiative individual* (inisiatif perseorangan) tanggungjawab anggota, serta kebebasan anggota organisasi..
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Anggota organisasi diharuskan untuk berani dalam mengambil resiko pekerjaan serta inovatif dengan ide-ide yang dimilikinya dan juga agresif dalam pekerjaan tidak lupa selalu disertai dukungan dari manager.

- 3) *Control* (pengawasan)

Adanya pengawasan langsung yang dapat digunakan untuk mengamati dan mengawasi perilaku kerja.

- 4) *Management support* (dukungan manajemen)

Atasan senantiasa selalu memberikan dukungan serta bantuan bagi pada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

5) *Communication pattern* (pola komunikasi)

Komunikasi dalam organisasi terbatas pada kewenangan hierarki formal dengan tetap menjaga pola komunikasi yang baik pada setiap anggota di perusahaan atau organisasi.

Penerapan budaya organisasi perusahaan merupakan salah satu bentuk dukungan. Pekerjaan karyawan di suatu perusahaan itu memegang peranan penting. Banyak hal yang dapat dirasakan dengan menerapkan budaya organisasi kepada anggota organisasi atau apapun yang berhubungan dengan sistem organisasi. Penerapan di banyak perusahaan memberikan dampak yang sangat besar, salah satunya di PT. Stasiun Radio Bintang Media Swara merupakan sarana pemersatu bagi anggota organisasi, kegiatan yang sering diadakan pada hari-hari penting khususnya di lingkungan perusahaan menjadikan sarana yang efektif untuk meningkatkan rasa persatuan atau kerabat. Kemudian menjalin dan meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan, karena karyawan dapat mempertahankan diri dan melayani perusahaan sesuai kenyamanan kerja. Selanjutnya menjadikan perusahaan siap menghadapi pesaing dengan mengedepankan inovasi untuk ide-ide kreatif yang membawa perusahaan memiliki daya saing. Budaya organisasi juga dapat membentuk standar pengoptimalan pekerjaan dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

### 2.2.3.5 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Setiap organisasi mempunyai suatu budaya organisasi yang telah dijalankannya dan diterapkan dengan budaya yang kuat dan unggul yang tertanam dalam perusahaan tersebut dapat dipastikan beranggotakan individu yang bermotivasi tinggi dan mempunyai komitmen organisasi yang baik. Luthans dan Robbins (2003) mengatakan “*There seem to be major factors that determine the strength of organizational culture: Sharedness and Intensity*” Ia percaya bahwa ada dua faktor utama yang dapat membentuk budaya keunggulan bersama, yaitu tingkat komunikasi, yang menunjukkan bahwa tingkat karyawan memiliki nilai inti yang sama. Sedangkan menurut Gibson (1995) budaya organisasi unggul dengan mempunyai karakteristik: memperdalam budaya diperlukan, dan itu diwujudkan dalam persepsi belajar mengamati dan mengalami, berbagi, dan mengumpulkan, pengaruh lintas generasi, yang mempengaruhi perilaku, struktur dan adaptasi. Dengan menggunakan pengembangan budaya sebagai proyek untuk mencapai kemajuan, unggulnya budaya organisasi digunakan sebagai media untuk mencapai tujuan, dan budaya perusahaan telah menjadi pilar daya saing perusahaan.

Landasan yang dapat digunakan untuk membangun kebudayaan tingkat tinggi adalah falsafah hidup masyarakat, atau landasan kehidupan agama (filsafat). Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang diturunkan oleh Allah dan rasulnya yang dianut dan diterapkan dalam pekerjaan dan perilaku berinteraksi dengan anggota perusahaan dalam Islam. Karakteristik budaya organisasi Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja merupakan wujud realisasi manusia di muka bumi sebagai khalifah. Untuk mewujudkan tingkah laku manusia yang dapat menuntun manusia untuk menciptakan kebaikan dan kemaslahatan, hal ini harus diwaspadai. Selalu percaya pada segala sesuatu yang telah Allah ciptakan di bumi dan segala sarana yang Allah berikan kepada umat manusia untuk menyadarkan manusia akan fungsinya sebagai penjaga bumi (Khalifa). Allah memberikan berbagai macam SDM kepada khalifah di bumi sebagai bentuk kepercayaan Allah Yang Maha Esa untuk bisa memakai dan memanfaatkan dengan efisien guna memenuhi kesejahteraan manusia.
- 2) Pekerjaan itu dilakukan seluruhnya untuk "ibadah", karena umat Islam berperan sebagai khalifah di muka bumi, dan dari pelukan Ramadhan Lil Al Alman, umat Islam bertanggung jawab untuk mengatur isi bumi dan segala isinya. Proses mengelola bumi agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya adalah beribadah, karena umat Islam telah menyadari salah satu ilmu yang Tuhan berikan kepada umat manusia melalui usaha bersama (Sudarsono, 2004) Allah SWT. berfirman dalam surah Al-Mulk ayat 15 :

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ  
التَّشْوِير (الملك : ١٥)

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjuruannya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Jika bekerja selalu diiringi dengan segala pahala dan niat baik serta harapan Allah SWT, maka Islam menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah. Pandangan Islam jelas, inilah prinsip dan aturan yang ada dalam Islam. Semua

aktivitas kerja merupakan satu bentuk ibadah yaitu: labania (ketuhanan), moralitas, kemanusiaan dan keseimbangan.

- 3) Bekerja sesuai dengan prinsip kepentingan Muslim, tidak hanya mengejar kepentingan terbaik yang digunakan untuk menumpuk aset kekayaan akan tetapi juga untuk kemaslahatan rakyat atau umat.
- 4) Mengoptimalkan kemampuan penalaran dan pengelolaan sumber daya secara profesional dalam pekerjaan. Dikarenakan tidak terbatasnya faktor produksi yang digunakan, maka manusia perlu selalu berusaha untuk mengoptimalkan kemampuan yang Tuhan berikan.
- 5) Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik
- 6) Menjaga sikap tawazun (keseimbangan) antara kepentingan umum dan kepentingan khusus (Abdullah Abdul Husein, 2004), Keduanya menjadi satu, karena jika kegiatan yang dihasilkan hanya berdampak merugikan bagi masyarakat, maka pekerjaan akan diganggu, karena sebagian kelompok akan dirugikan.
- 7) Selalu perhatikan faktor kehalalan, hindari menghindari unsur syariah (dilarang oleh hukum syariah) dalam setiap pekerjaan, dan selalu hindari terlibat dalam praktek kerja atau produksi yang mengandung unsur syariah, termasuk dana yang termasuk riba, dan menentang ketidakpatuhan. Kebijakan perburuhan yang adil dan pemasaran yang menipu.

Allah SWT berfirman dalam surah Al-Maidah ayat 90 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ  
الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ (المائدة : ٩٠)



Artinya: “*Hai orang-orang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keuntungan*”.

Beberapa penelitian yang dilakukan tidak hanya sedikit orang yang setuju bahwa budaya organisasi merupakan suatu ideologi yang menggabungkan produk bentuk organisasi dan interaksi sosial, yang juga dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi. Dalam pengembangan organisasi implementasi nilai-nilai islam juga diperlukan dikarenakan banyaknya nilai-nilai dalam Islam mampu menjadikan organisasi mempunyai karakteristik yang kuat dan menjadikan suatu keunikan tersendiri. Dalam semua aktivitas organisasi, nilai-nilai berwujud berperan sebagai aturan ideologis dan prinsip-prinsip amal (ukuran tindakan). Budaya organisasi yang dikelola dengan baik akan mampu mempengaruhi tujuan organisasi dan membimbing karyawan untuk bekerja secara aktif, berdedikasi dan produktif. Agama dan budaya adalah dua nilai Islam dalam perilaku manusia. *Rabbani*, digariskan oleh sang pencipta, nilai *Rabbani* ditunjukkan kepada manusia untuk melintasi ruang dan waktu. Aqidah, akhlak dan Syariah adalah dasar sumber nilai yang terkandung dalam agama Islam dan aqidah merupakan pondasi dalam kehidupan yaitu sebagai rasa percaya diyakini oleh hati dan dianut oleh umat beragama. Hukum syariah adalah segala aturan atau hukum Allah yang memuat tata cara bertingkah laku dalam hidup yang berhubungan dengan Allah, sesama manusia dan makhluk lain atau lingkungan sekitarnya. Hukum syariah memuat pemujaan kepada Tuhan (Allah dan hukum manusia) dan metode Muamara, mencakup semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan alam (Khoirudin Nasution: 2009).

Dan yang terakhir adalah akhlak yaitu tabiat, perangai atau sistem perilaku dalam hidup. Akhlak terjadi melalui satu konsep yaitu hasil proses dari kaidah yang dirumuskan. Kaidah muncul dari satu sistem nilai dan ada didalam Al-Qur'an (Zakiah Drajat: 2010). Dalam surah Al-Baqarah ayat 151 sebagai landasan dalam membangun budaya organisasi:

كما أرسلنا فيمّم رسولاً منكم يتلوا عليكم آيتنا ويزكّيكُم ويعلمكم  
الكتاب والحكمة ويعلمكم مالم تكونوا تعلمون (البقرة: ١٥١)

Artinya: “Sebagaimana (kami telah menyempurnakan nikmat Kami kepadamu) Kami telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu Al-kitab dan Al-hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui.”

Dalam ayat tersebut mengungkapkan tindakan Rasul dalam membawa asumsi-asumsi dasar, nilai, keyakinan, falsafah, dan hikmah. Untuk diketahui umat manusia yaitu orang-orang yang beriman untuk mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi mengandung harapan, nilai, dan sikap yang dapat mempengaruhi individu, kelompok, dan proses yang ada. Di dalam organisasi. Karena budaya organisasi itu satu jenis sistem yang dapat diterima bersama. Menurut Robbins (1994) hal ini memungkinkan budaya organisasi berkembang dan terpelihara dengan baik, yang akan memacu organisasi untuk berkembang ke arah yang lebih baik. Robbins (2001) juga menjelaskan bahwa organisasi dengan warisan budaya yang dalam dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggotanya.

Nilai-nilai inti organisasi dimotivasi dan diintegrasikan secara luas ke dalam suasana budaya yang kuat. Budaya yang kuat menunjukkan bahwa anggota telah mencapai kesepakatan tingkat tinggi tentang apa yang perlu dipertahankan organisasi. Pengaruh budaya perusahaan bukan hanya meliputi struktur dan sistem manajemen, akan tetapi suatu keadaan yang diharapkan oleh para pimpinan sehingga tidak bersusahpayah mengarahkan perilaku karyawan saat budaya tersebut sudah tertanam kepada para karyawan.

Dalam beberapa penelitian dikatakan bahwa hasil yang terlihat dari budaya organisasi merupakan salah satu pendorong tumbuhnya komitmen organisasi. Semakin baik pandangan setiap karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap perusahaan. Muriman et al. (2008) menyatakan bahwa jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maka kepuasan anggota organisasi akan diwujudkan dalam bentuk komitmen pada organisasi. Selain itu dari budaya organisasi juga para karyawan atau anggota organisasi akan lebih termotivasi terhadap pekerjaannya. Dan Dalam konsep budaya spiritualitas memerlukan pemimpin yang mengerti, Pasek (2008) percaya bahwa hal tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi secara langsung mempengaruhi upaya perusahaan untuk menumbuhkan, memelihara dan meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja melalui gaya kepemimpinan yang kuat. Dengan menjaga budaya organisasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai prestasi kerja terbaik, maka komitmen organisasi yang tinggi dapat dicapai.

Robbins (2008) mengatakan proses terjadinya budaya organisasi terjadi dalam tiga cara:

- 1) Pendiri organisasi mempekerjakan kemudian mempertahankan anggota yang bersungguh-sungguh dengan merasakan dan berfikir bagaimana proses mereka bekerja
- 2) Menanamkan serta mensosialisasikan karyawan melalui pikiran dan perasaan mereka
- 3) Memfungsikan perilaku pendiri organisasi sebagai teladan dan panutan yang dimaksudkan untuk mendorong, memotivasi diri mereka yang beroutput pada hasil internalisasi atas keyakinan, asumsi, serta nilai mereka pada organisasi.

Hal ini yang terjadi pada penelitian di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan oleh Luthfah Drajat dan Rosyidah (2012). Budaya organisasi erat kaitannya dengan etika, norma, dan nilai-nilai sikap yang dipegang bersamaan oleh seluruh komponen organisasi yang ada karena berbagai unsur dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengontrol perilaku setiap karyawan, berinteraksi, cara mereka berfikir, dan bekerjasama dengan semua karyawan yang akan membuat suatu keberhasilan dari tujuan perusahaan dengan kinerja yang lebih baik, Gultom (2014).

Dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Novianti (2011) pada penelitiannya menemukan hal yang signifikan. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Inovasi, pengambilan risiko, keselamatan dan stabilitas, penghormatan terhadap karyawan, orientasi hasil, orientasi tim dan kolaborasi, agresivitas dan persaingan dalam budaya organisasi, hal ini karena selama

seseorang menerapkan aspek-aspek tersebut, mereka dapat berperan aktif dalam pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gultom (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi erat kaitannya dengan nilai-nilai, norma, etika dan sikap kerja yang dipegang bersama-sama oleh setiap komponen organisasi yang ada, karena berbagai unsur tersebut dapat dijadikan pedoman dalam mengawasi perilaku setiap karyawan, cara mereka berfikir, berinteraksi, dan bekerjasama dengan semua karyawan yang akan membuat suatu keberhasilan dari tujuan perusahaan dengan kinerja yang lebih baik. Komitmen pada organisasi memegang peranan penting dan menjadi salah satu aspek organisasi, karena komitmen pada organisasi mempengaruhi oleh efisiensi kerja. Northcraft dan Neale (1994) berpendapat, karyawan yang menunjukkan upaya terbaiknya untuk melakukan segala pekerjaan diartikan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan.

Dalam penelitian yang lain Nurrahma dan Widawati (2019) Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Tim Matahari kecil Bandung dengan menggunakan sampel jenuh berjumlah 31 anggota tim yang sudah minimal selama satu tahun bekerja di Matahari kecil Bandung. Dan alat ukur yang digunakan adalah *Organizational Culture Profile* dari O'rielly dengan metode analisis korelasi Spearman. Hal ini menyebabkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 0,871, dan tiga dari sepuluh dimensi budaya organisasi berkaitan erat dengan komitmen organisasi yaitu pengembangan pribadi, kinerja, dan struktur.



Drajat dan Rosyidah (2012) Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II dan III Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui desain penelitian cross-sectional dan uji hipotesis yang digunakan adalah korelasi kendal teknik pengambilan sampel adalah dengan sampel jenuh dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yakni sebesar 42 orang karyawan. Berdasarkan analisis bivariat budaya organisasi diperoleh nilai  $P = 0,008 < \alpha 0,05$ . Untuk kebutuhan kerja dengan hubungan interpersonal, dukungan kerja dengan komitmen organisasi dan analisis sub biner lingkungan kerja berwujud nilai  $P$  masing-masing 0,016, 0,024, 0,041. , 0,044.  $< 0,05$  yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan subvariabelnya dengan komitmen organisasi perawat rawat inap seksi kelas II dan III RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Ardani (2017) Influence of Organizational Culture, team Conductivity, Personality and Trust to the Outlet Leading Organization Commitment pada Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Senayan Jakarta. Dengan melibatkan 98 outlet leader yang dipilih dari target populasi 130 outlet leader yang berarti dengan memakai simple random dengan menggunakan metode analisis jalur (path analysis) untuk melakukan pengambilan sampel secara acak sederhana, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan langsung terhadap komitmen organisasi pada hipotesis pertama, dan peningkatan budaya organisasi akan mengarah pada peningkatan komitmen organisasi. Dan hasil penelitian ini

sejalan dengan beberapa pendapat ahli salahsatunya dalah Jason A. Colquitt et.al (2015:552) yang mengatakan “Pandangan ini mengasumsikan bahwa organisasi memiliki budaya yang kuat dan norma serta nilai pasti yang diinginkan oleh karyawan, yang tidak selalu demikian. Beberapa organisasi tidak memiliki budaya yang kuat sehingga mereka ingin karyawan beradaptasi, atau mereka mungkin mencoba mengubah budaya mereka dan ingin karyawan baru masuk dan mengguncang segalanya”.

### **2.3.2 Hubungan Antara *Spiritual Leadership* dengan Komitmen Organisasi**

Beberapa bentuk kepemimpinan yang berhubungan dengan komitmen organisasi para karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan spiritual. Alasan mendukung model kepemimpinan spiritual ini adalah karena banyak ahli manajemen dan pemimpin modern yang menyadari lalu menyetujui pentingnya nilai-nilai spiritual dalam kegiatan organisasi, antara lain pentingnya kejujuran, optimisme, kearifan, dan keberanian mengambil keputusan dan bertindak. (Muslich, 2014). Dari hasil survey yang dilakukan oleh *International Institute for Spiritual Leadership* (IISL) menunjukkan hasil survey yang mendukung adanya hubungan yang positif pada kehidupan para karyawan salah satunya tentang komitmen organisasi. Kepemimpinan termasuk dalam bagian dari faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Subanegara, 2005). Jika komitmen karyawan yang ditunjukkan tidak dapat mendukung efektivitas pekerjaan mereka membuktikan tidak tepatnya motivasi dan dukungan dari pemimpin (Brown, 2003; Angle & Perry, dalam Ekeland, 2005). Dan Fry, (2005) menjelaskan adanya nilai-nilai spiritual dalam organisasi menimbulkan efektifitas ditempat kerja, dan

kepuasan yang diperoleh terkait dengan pemenuhan kebutuhan spiritual di tempat kerja akan berdampak positif bagi kesehatan manusia dan mental serta dapat dijadikan sebagai dasar penerapan kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual adalah serangkaian perkembangan sekaligus perubahan dari organisasi baru yang dirancang guna memberikan motivasi secara internal dan pembelajaran organisasi (Fry, 2005; Fry & Whittington, 2005). Kepemimpinan spiritual ini dikembangkan dengan menggabungkan keyakinan, visi, dan cinta tanpa pamrih yang diadaptasi melalui sense of meaning (panggilan) dan *membership* dari organisasi lalu dikembangkan dengan model motivasi intrinsik. Hal ini berdampak pada terbangunnya kesadaran spiritual di antara para pemimpin dan pengikut, dan untuk mencapai kesejahteraan spiritual tingkat pribadi dengan membangun konsistensi nilai strategis dan pemberdayaan pekerjaan dalam kelompok. Penerapan dari kepemimpinan spiritual dapat menginspirasi dan memotivasi pekerja untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi, yang akan mengarah pada pekerjaan yang mengandung motivasi, produktivitas dan komitmen yang tinggi. Dan disimpulkan bahwa jika terdapat konsistensi nilai antara nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi melalui penggunaan kepemimpinan spiritual maka perawat dapat lebih dekat untuk bertahan dalam organisasi karena dedikasi perawat yang tinggi.

Penelitian Siti Rahayu Alam (2015) Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta. Dalam penelitian ini menggunakan

metode analisis regresi linier dan teknik pengambilan sampel *cluster random sampling*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah diterimanya hipotesis tersebut yang artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi, dan komitmen diteliti dalam penelitian ini. Pimpinan Bank Syariah Yogyakarta akan meningkatkan keterikatan karyawan melalui spiritualitas di tempat kerja yang berdampak langsung pada kepemimpinan spiritual dan besar pengaruhnya dengan besar 0.553 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ) dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.175 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ), dan besar sebesar 59.7% sumbangan kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja memberikan sumbangan terhadap komitmen dengan total 55.1% sedangkan pengaruh total yang didapat adalah 72.8% yang menunjukkan adanya peran besar *spiritual leadership* dalam meningkatnya komitmen karyawan.

Erlin dan Herri (2018) Analisis Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di PT. Sari Anggrek Kota Padang. Dengan menggunakan uji teori kepemimpinan spiritual pada dimensi altruistic, visi dan harapan juga *calling* dan *membership* pada penelitian ini, selain itu sampel yang digunakan memakai *total sampling* atau sampel jenuh dengan mensurvei seluruh total karyawan yang ada di PT. Anggrek yaitu sebanyak 60 orang, uji hipotesis menggunakan program *Smart PLS 3*. Dalam penelitian ini menggunakan 7 hipotesis yang hasilnya adalah hipotesis yang pertama Altruisme menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap visi dengan nilai 16,00 lalu hipotesis kedua pengaruh antara altruism terhadap harapan dengan hasil 11,216, selanjutnya



harapan terhadap ketercapaian visi dengan hasil 2,1 yang keempat visi terhadap *calling* dengan hasil 4,96, lalu pada hipotesis 6 *Spiritual survival* dipengaruhi oleh altruism 4,37 dan hipotesis 5 dan 7 berturut-turut mengenai *calling* dan *membership* terhadap komitmen organisasi menghasilkan 2,591 dan 10,388. Dan hasil dari penelitian adalah *Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Sari Anggrek Padang.

Ilham (2012) Pengaruh Spirituial Leadership Terhadap Organizational Commitment Melalui *Calling* dan *Membership* pada PT. Asuransi Takaful Keluarga Surabaya. Sampel yang diambil adalah 50 karyawan Kantor Pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga yaitu dengan *total sampling* atau yang biasa disebut sampel jenuh dimana. jumlah sampel sesuai dengan jumlah populasi dengan pengolahan data menggunakan PLS (Patrial Least Square) dan hasilnya menunjukkan Spirituial Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Calling*. dan *Membership* pada PT. Asuransi Takaful Keluarga. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama dan kedua peneitian terdukung. *Calling* dan *Membership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* karyawan.

Rumangkit (2019) | Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment Pengumpulan data dilakukan dengan survei swakelola menggunakan *purposive sampling*. Dan pengolahan juga pengujian hipotesis analisis moderasi dengan 130 responden. Yang menghasilkan adanya pengaruh terhadap komitmen afektif dari kepemimpinan spiritual dan dukungan organisasi dan moderasi dari dukungan



organisasi dirasakan dapat memperkuat hubungan variabel antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi.

### **2.3.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan *Spiritual Leadership***

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) membuat instrumen yang disebut, Profil Budaya Organisasi (OCP) untuk mengukur budaya organisasi dan karakteristiknya. Alat ukur berisi serangkaian pernyataan nilai yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana nilai-nilai tertentu menjadi ciri organisasi target dan preferensi pribadi untuk nilai-nilai ini. OCP yang dikembangkan oleh Ashkanasy, Broadf and Falkus (2000) dilakukan untuk menilai model budaya organisasi melalui dimensi-dimensinya, diantaranya adalah;

- 1) *Leadership*: selain sebagai teladan bagi semua anggota perusahaan, pemimpin adalah poros yang mengarahkan organisasi juga membentuk sekaligus mempertahankan budaya organisasi.
- 2) *Planning*: bagaimana organisasi memiliki tujuan yang jelas, mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut dan berupaya untuk mengikuti rencana tersebut.
- 3) *Communication*: komunikasi yang baik yang terjalin untuk semua anggota tanpa terkecuali.
- 4) *Humanistic*: Sejauh mana organisasi menghormati dan peduli untuk individu.
- 5) *Job Performance*: dengan menekankan kualitas kinerja yang baik dengan tingkat orientasi tugas yang tinggi .

- 6) *Environment*: responsive organisasi terhadap kebutuhan kliennya dan sejauh mana ia dipengaruhi oleh dan mempengaruhi tindakan organisasi serupa lainnya.
- 7) *Development of the Individual*: Organisasi yang responsif telah melakukan banyak upaya untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan keterampilan dan menghargai pengembangan melalui pengembangan karier dan pekerjaan yang menantang.
- 8) *Innovation*: kesediaan dalam pengambilan risiko dan dorongan yang ditunjukkan untuk inovasi dan kreativitas.
- 9) *Socialisation of the Entry*: Waktu yang dibutuhkan anggota baru untuk menetap, dan memahami seluk beluk organisasi dengan tingkat efektivitas serta formalitas proses sosialisasi.
- 10) *Structure*: Sejauh mana struktur organisasi membatasi perilaku anggotanya, dan pada saat yang sama memahami dampak kebijakan dan prosedurnya terhadap perilaku anggota dan konsentrasi kekuasaan dalam organisasi.

Salah satu aspek yang mengukur budaya organisasi adalah kepemimpinan, karena peran pemimpin dalam organisasi sangat penting dan akan mempengaruhi proses budaya organisasi perusahaan. Salah satu bentuk kepemimpinan yang tergolong efektif adalah kepemimpinan spiritualitas, Fry dan Nisiewicz (2013) mengemukakan Kepemimpinan dengan nilai spiritual adalah integrasi nilai, sikap dan perilaku yang memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk membuat mereka defensif mental melalui panggilan tugas dan keanggotaan. dalam artikel ini, Fry menetapkan teori kepemimpinan spiritual melalui kekuatan. Motivasi intrinsik

dari nilai spiritual keberadaan manusia. Fry masih membedakan antara spiritualitas dan agama. Menurutnya, spiritualitas lebih luas dari agama, namun agama dan spiritualitas bisa dijembatani melalui cinta yang altruistik.

Kepemimpinan yang diterapkan pada sebuah perusahaan tentunya juga memiliki suatu tugas agar tercapainya tujuan perusahaan secara efektif salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Fry (2003) pemimpin spiritual juga memikul tugas membangun budaya organisasi berdasarkan cinta dan cinta. Pemimpin dan pengikut benar-benar peduli, peduli dan menghormati satu sama lain, sehingga menciptakan rasa keanggotaan dan perasaan dipahami dan dihargai. Jika budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi, serta dapat merespon dan mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat, maka budaya organisasi dapat menjadi sarana dan sarana utama keunggulan bersaing. (Soedjono, 2005). Menurut Lunenburg (2011) Perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang dapat mendukung baik karyawan maupun kinerja perusahaan, karena budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Bhatti dan Qureshi (2007), organisasi yang efektif harus memiliki budaya yang mendorong kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Satyawati dan Suartana (2014), juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

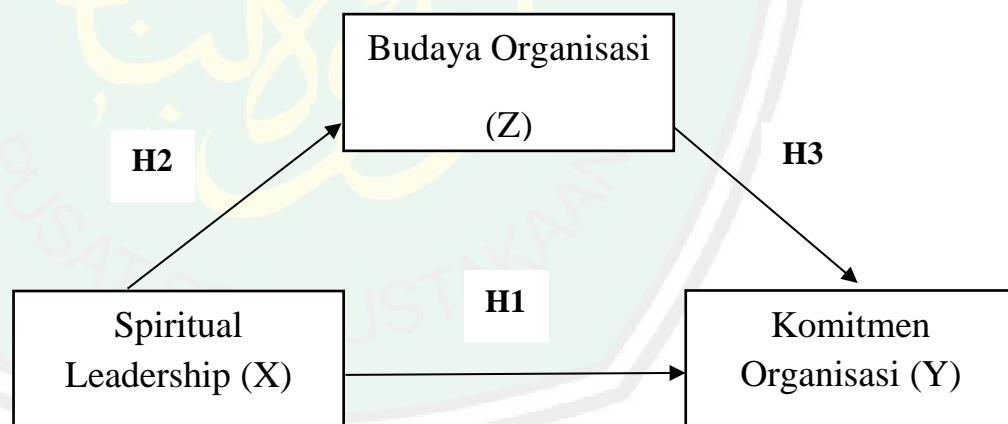
Penelitian Salianto dan Lubis (2014) Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi. Penelitian yang

dilakukan memakai total sampling dengan sampel dan populasi sebanyak 42 orang penelitian yang menggunakan ketiga macam skala yang digunakan sebagai alat pengumpulan data berdasarkan metode skala likert. Berdasarkan dari hasil data, penelitian dan dianalisis menggunakan uji statistik regresi linier dan regresi berganda. Dihasilkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan spiritual dengan iklim organisasi, dan juga antara budaya organisasi iklim organisasi. Dan diketahui kedua variabel gaya kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi dihasilkan bahwa memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi.

## 2.4 Kerangka Berpikir

### 2.4.1 Model Hipotesis

Gambar 2.1



Dari model hipotesis diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 Adanya pengaruh Spiritual Leadership terhadap komitmen organisasi
- H2 Adanya pengaruh Spiritual Leadership terhadap budaya organisasi
- H3 Adanya pengaruh Spiritual Leadership terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dimana nilai perubahan dapat direpresentasikan dengan angka (Sumarsono, 2004). Alat ukur yang dipakai untuk mengukur penelitian ini adalah kuesioner, kemudian data diperoleh berupa pertanyaan jawaban karyawan. dan jenis penelitiannya adalah eksplanatory. Hipotesis penelitian ini diuji kebenarannya dengan asumsi yang menggambarkan suatu hubungan. Menurut Supriyanto & Maharani (2013: 180) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji antar variabel hipotetik. Penelitian ini memiliki hipotesis dan diverifikasi. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel untuk menentukan apakah variabel tersebut terkait dengan "variabel" lain, atau apakah variabel tersebut disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini analisis jalur dilakukan karena adanya pengaruh mediasi antara variabel dependen dengan variabel independent. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel yakni variabel bebas (independent) *spiritual leadership*, dengan budaya organisasi (mediasi) sedangkan yang terikat (dependent) komitmen organisasi.

#### **3.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini tempat yang dijadikan lokasi penelitian adalah PT. Avia Citra Dirgantara Malang, Jawa Timur. Ruang lingkup penelitian ini berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal dampak



kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai mediasi

### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Menurut Djarwanto (1993) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) Populasi adalah jumlah semua benda (satuan atau individu) yang sifatnya dapat diperkirakan, populasi diperoleh oleh objek yang memiliki keterbatasan dan objek lain (tidak hanya manusia). Dan populasi dibedakan menjadi 2 hal, yaitu:

- a. Kuantitatif secara jelas karena keterbatasannya karakteristik
- b. Populasi tidak terbatas atau populasi tak terhingga yaitu yaitu populasi tanpa batas, sehingga tidak mungkin untuk menanyakannya secara kuantitatif dalam bentuk digital.

Dan Usman (2006) mengatakan populasi dalam setiap penelitian harus dinyatakan dengan jelas, yaitu relatif terhadap jumlah anggota populasi dan wilayah penelitian yang dinyatakan dengan jelas, yaitu relatif terhadap jumlah anggota populasi dan cakupan wilayah penelitian.

Adapun jumlah populasi pada penelitian ini adalah 147 karyawan yang terdiri dari beberapa karyawan PT. Avia Citra Dirgantara di berbagai bidang pada perusahaan.

#### **3.3.2 Sampel**

Supriyanto (2013) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari ukuran dan karakteristik populasi. Jika populasinya besar, mustahil bagi peneliti untuk mempelajari segala sesuatu dalam populasi tersebut. Menurut Sugiyono

(2009), Jika populasinya besar, maka sampel merupakan bagian dari ukuran dan karakteristik populasi, dan peneliti tidak dapat memahami semua informasi dalam populasi tersebut, misalnya karena adanya batasan. Dengan dana, tenaga dan waktu, peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Oleh karena itu sampel adalah bagian dari populasi yang merepresentasikan populasi dengan karakteristik yang sama.

Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus atau sampel jenuh, Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002), sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel, dengan kata lain melakukan sensus. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh karena semakin besar ukuran sampel (semakin dekat populasinya) maka semakin kecil kemungkinan terjadinya kesalahan generalisasi dan semakin tinggi akurasi.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Supriyanto (2013). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* bukanlah sampel yang dipilih secara acak. Tidak keseluruhan elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan *non-probability sampling* yang dipilih adalah sampling jenuh (sensus populasi), yaitu metode pengambilan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel seperti yang dikatakan Supriyanto dan Machfudz (2010). Dan

dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah semua karyawan PT. Avia Citra Dirgantara dengan jumlah 147 karyawan

### **3.4 Data dan Jenis Data**

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh, menurut Arikunto (2010). Sumber data adalah faktor penting yang menjadi acuan dan bahan pertimbangan dalam metode pengumpulan data. Sumber data diklasifikasikan menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah sumber daya penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Pada penelitian ini adalah dengan memakai sumber data primer yaitu diperoleh dari langsung dari subjek penelitian yaitu para karyawan PT. Avia Citra Dirgantara Malang melalui kuisisioner yang diberikan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam menentukan data yang akan digunakan, teknik pengumpulan data harus digunakan agar bukti atau fakta yang diperoleh dapat dijadikan data yang obyektif tanpa menyimpang dari data yang sebenarnya. Beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

#### **1. Dokumentasi**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi struktur organisasi perusahaan, riwayat perkembangan perusahaan, jumlah komponen perusahaan,

tanggung jawab dan wewenang masing-masing orang, dan keseluruhan jumlah (Supriyanto dan Masyhuri, 2010).

## **2. Wawancara**

Selain pengumpulan data melalui observasi, data juga dapat diperoleh melalui wawancara atau wawancara. Untuk penelitian pendahuluan hal yang diperhatikan dalam menentukan rumusan masalah dan ingin mencari sedikit responden, wawancara dapat digunakan sebagai teknik pengumpulan data (Sugiyono, 2009).

## **3. Kuesioner**

Cara pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Menurut penelitian Supriyanto dan Maharani (2013), kuesioner adalah rangkaian angket bertekstur yang dipergunakan untuk menjangkau data, hingga menghasilkan akuratnya data yang diperoleh dengan menjawab langsung narasumber. Sasaran dari pembuatan kuesioner (angket) adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan dalam penelitian.

### **3.6 Skala Pengukuran**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis kuesioner tertutup. Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan yang diharapkan dapat dijawab dengan singkat, atau responden memilih alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang tersedia. Dalam penelitian ini, skala likert digunakan untuk mengukur variabel dalam kuesioner. Menurut Sekaran (2003) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) menjelaskan bahwa skala adalah suatu instrumen mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Rentang pengukuran adalah seperangkat

aturan yang diperlukan untuk mengukur data dari pengukuran variabel. Menurut penelitian Istijanto dalam Supriyanto dan Machfudz (2010: 204), skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur persetujuan atau ketidaksetujuan responden dengan rangkaian pernyataan objek pengukuran, yang selanjutnya dapat menggunakan nilai granular dari jawaban tersebut, misalnya:

1. Sangat setuju = skor 5
2. Setuju = skor 4
3. Netral = skor 3
4. Tidak setuju = skor 2
5. Sangat tidak setuju = skor 1

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Agar lebih mudah dalam memahami dan menghindari kesalahan atau kesalahpahaman dalam menafsirkan makna penelitian ini, penulis menekankan pada istilah-istilah berikut berdasarkan Supriyanto dan Maharani (2013):

1. Variabel Dependen (*Dependent Variable*) Variabel yang tercakup dalam hipotesis ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Variabel Independent yaitu Variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel yang terpengaruh.
3. Variabel Intervening adalah Variabel merupakan mediator (perantara) dari hubungan antara variabel penjelas dan variabel yang terpengaruh.



**Tabel 3.1**  
**Tabel Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Spiritual Leadership (X)	Vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperjelas arah perubahan dan menyederhankan keputusan yang tepat</li> <li>• Membantu tujuan dengan cepat dan efisien</li> </ul>	Louis W. Fry (2003)
	Hope/ Faith	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan pada organisasi</li> <li>• Pemenuhan visi dan misi</li> </ul>	
	Altruistic Love	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa keutuhan</li> <li>• Harmoni</li> <li>• Kesehatan produktif</li> </ul>	
	Meaning/Calling	Kepercayaan terhadap pekerjaan	
	Membership	Berpartisipasi secara langsung dalam perusahaan	
Budaya Organisasi (Z)	<i>Initiative individual</i> (inisiatif anggota)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab karyawan</li> <li>• Kebebasan dan kemerdekaan karyawan</li> </ul>	Victor Tan Wibowo (2006)
	Risk tolerance (toleransi terhadap resiko)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berani dalam mengambil resiko</li> <li>• Agresif dan inovatif dalam pekerjaan</li> </ul>	
	Control	Pengawasan dari perusahaan langsung kepada karyawan dengan aturan yang diberlakukan	

		perusahaan	
	<i>Management support</i> (dukungan manajemen)	Adanya dukungan dan bantuan kepada karyawan	
	<i>Communication pattern</i> (pola komunikasi)	Menciptakan pola komunikasi organisasi yang baik dan jelas.	
Komitmen Organisaasi (Y)	Affective commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serangkaian Hubungan emosional karyawan</li> <li>• Identifikasi dengan organisasi</li> <li>• Keterlibatannya anggota dalam perusahaan</li> </ul>	Meyer dan Allen (dalam Edi:2010)
	Continuance commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran anggota</li> <li>• Kerugian jika meninggalkan perusahaan</li> </ul>	
	Normative commitment	Keterikatan pada perusahaan	

### 3.8 Analisis Data

Menurut penelitian Supriyanto dan Maharani (2013), analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah mengumpulkan data dari seluruh responden dalam penelitian kuantitatif. menggunakan analisis jalur untuk analisis data. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel (Supriyanto & Maharani, 2013). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel (endogen) atau dikatakan model ini bertujuan untuk menentukan efek langsung atau tidak langsung dari satu set variabel independen (eksogen) pada

variabel (endogen). Ridwan dan Kuncoro (2008) dalam Supriyanto dan Maharani (2013).

### 3.9 Model Analisis Data

#### 3.9.1 Uji Validitas

Singarimbun (1987) dalam Supriyanto & Mashuri (2010) mengatakan uji Efektivitas validitas memperlihatkan sejauh mana alat ukur mengukur benda yang diukur. Dengan menggunakan product moment jika butir soal lebih besar dari 0,30 maka dapat dikatakan butir soal valid rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x^2)] [N \sum y^2 - (\sum y^2)]}}$$

Keterangan:

X	=	Skor Item
N	=	Jumlah Responden
Y	=	Skor Total
r	=	Koefisien Relasi
XY	=	Skor Pernyataan

Instrumen yang efektif mengacu pada instrumen yang dapat mengukur benda yang diukur. Cara menguji validitas dengan menghitung korelasi antara nilai / skor tiap soal dengan total nilai atau rata-rata soal. Jika nilai efektif (sig) adalah hasil yang relevan. Jika kurang dari 0,05 (5%) dinyatakan valid, sebaliknya dinyatakan tidak valid (Supriyanto dan Maharani, 2013). Dan dasar dalam penentuan keputusan pada item valid atau tidak valid, jika koefisien korelasi r

lebih besar dari 0,30 dapat dilihat dengan menghubungkan skor item dengan skor total, dan kesimpulan perangkat item dapat ditarik. Tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang oleh Sugiono (Supriyanto dan Masyhuri, 2010).

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), reliabilitas merupakan salah satu indikator yang menunjukkan seberapa andal atau andalnya suatu alat. Jika nilai koefisien alpha instrumen  $\geq 0,6$ , dan rumus Alpha Cronbach's dapat digunakan untuk pengujian, maka instrumen pengukuran dinyatakan reliabel adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{K - 1}{K} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_{b2}}{\sigma^2} \right]$$

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrument

$K$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_{b2}$  = Jumlah Varians Butir

$\sigma^2$  = Varians Total

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

#### 3.10.1 Uji Normalitas

Pengujian ini menunjukkan bahwa dapat ditentukan apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal. Pengujian tersebut diharapkan model yang dihasilkan memiliki nilai residual yang berdistribusi normal, atau dengan kata lain untuk mengetahui apakah sebaran datanya normal (Uyanto dalam Sani dan Maharani, 2013). Untuk menguji normalitas data model regresi terdapat dua

prosedur yang umum digunakan, yaitu analisis grafik (grafik P-P normal) dan uji sampel Kolmogrov-Smimov.

### **3.10.2 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas merupakan uji data yang digunakan untuk mengetahui apakah nodul regresi menemukan adanya korelasi antara variabel bebas, dimana variabel variabel bebas yaitu kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi. Model regresi yang baik adalah model yang tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Metode pendeteksian multikolinieritas adalah dengan menggunakan nilai toleransi dan VIF (variance expansion factor. Nilai cut-off biasanya digunakan untuk menyatakan multikolinieritas dengan toleransi  $<0,10$  atau nilai  $VIF > 10$ . (Ghazali, 2005: 60)

### **3.10.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas merupakan uji data yang digunakan untuk mengetahui terjadinya penyimpangan model akibat perbedaan varian gangguan yang diamati oleh satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya. Pengujian dapat dilakukan dengan mengamati diagram pencar dari keluaran SPSS dalam kondisi (Santosa dan Ashari, 2005):

- a. Jika titik-titik tersebut membentuk pola beraturan tertentu, yang berarti diidentifikasi terhadap masalah heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, dan titik-titik tersebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, hal ini menandakan tidak ada masalah heteroskedastisitas.



### 3.11 Analisis Jalur (Path Analysis)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Bertujuan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari sekumpulan variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Koefisien jalur (path) merupakan koefisien regresi yang terstandarisasi, yaitu koefisien regresi dihitung dari database yang telah ditetapkan sebagai angka standar (skor Z). Jika taraf signifikansi F dari uji F adalah  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  maka analisis akan dilakukan dengan bantuan software SPSS v.25 (sig.F), sedangkan untuk uji T taraf signifikansinya adalah  $\text{Alpha} = 0.05$  atau  $p \leq 0, 05$  kode tampilan (sig.T), digunakan untuk melihat pentingnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Hasan mengatakan dalam Supriyanto dan Maharani (2013) hipotesis analisis jalur dapat digunakan untuk mengestimasi besar kecilnya hubungan sebab akibat antara beberapa variabel dan struktur hierarki masing-masing variabel melalui serangkaian jalur kausal langsung. Atau secara tidak langsung. Pemeriksaan hipotesis berdasarkan jalur hipotetis adalah:

- 1) Adanya sifat linier dan adaptif dalam hubungan antar variabel
- 2) Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem waktu luang satu arah. Pada saat yang sama, model yang mengandung reaksi tidak disengaja tidak dapat diselesaikan dengan analisis jalur

- 3) Ukuran interval mencakupi variabel endogen
- 4) Tidak terdapat kesalahan dalam pengukuran variabel yang diamati (alat ukur yang efektif dan handal)
- 5) Model yang dianalisis ditentukan dengan benar sesuai dengan teori dan konsep terkait.

- a. Perhitungan koefisien path juga pendugaab parameter
- b. Validitasi pemeriksaan model
- c. Adanya dua indikator validitas model dalam analisis path dengan determinan dan trimming theory:

- (i) Koefisien determinan total

Teori keragaman data yang dijelaskan oleh model diukur dengan :

$$R^2_m = 1 - P^2_{e_1} P^2_{e_2} \dots P^2_{e_p}$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinan  $R^2$  pada analisis resgresi.

- (ii) *Trimming Theory*

Uji validitas koefisien jalur masing-masing jalur yang berpengaruh langsung sama dengan regresi menggunakan nilai p dan satuan t, yaitu pengujian parsial koefisien regresi variabel berdasarkan teori pemangkasan, kemudian membuang jalur yang tidak penting, sehingga memberikan dukungan data empiris untuk model tersebut.

- d. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan:

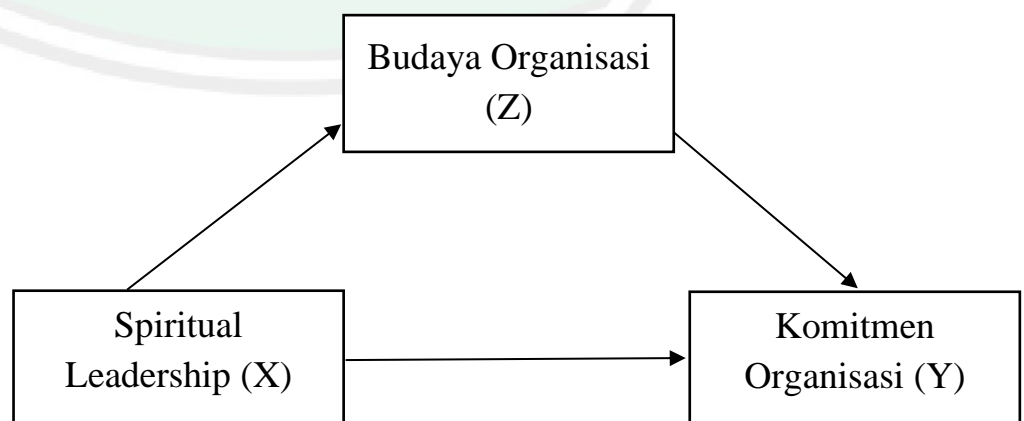
- (i) Hasil dari validitas model diperhatikan
- (j) Hitung total pengaruh setiap variabel yang memiliki hubungan kausal dengan variabel endogen

Setelah analisis dilakukan berdasarkan sampel yang ada dapat mememanfaatkannya untuk (Supriyanto dan Maharani, 2013: 75) :

1. Didapatnya penjelasan fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti
2. Memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan variabel independent
3. Penentuan variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen ditentukan oleh faktor determinan
4. Melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan melihat jalur
5. Menggunakan metode teori trimming untuk pengujian model dengan

### 3.12 Uji Mediasi

Gambar 3.1  
Hubungan Antar Variabel



Jika X berpengaruh signifikan terhadap Y, X berpengaruh signifikan terhadap Z, dan X berpengaruh signifikan terhadap Y dengan pengendalian Z (Ghozali, 2016), maka variabel Z dianggap sebagai mediator atau intervensi. Uji mediasi bertujuan untuk mendeteksi posisi variabel perantara dalam model. Program yang dikembangkan oleh Sobel (disebut uji Sobel) dan Software Perhitungan Statistik Gratis untuk uji Sobel versi 4.0 (Maharani, 2017) dapat digunakan untuk menguji hipotesis mediasi. Signifikansi pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) diuji dengan variabel intervening (Z).

Dengan mengalihkan jalur  $X \rightarrow Z$  (a) ke jalur  $Z \rightarrow Y$  (b) atau ab, pengaruh tidak langsung dari variabel X melalui variabel Z ke Y dapat dihitung. Oleh karena itu, koefisien  $ab = (c-c')$ , di mana c adalah pengaruh X pada Y tanpa mengontrol Z, dan kesalahan standar dari koefisien a dan b ditulis sebagai  $S_a$  dan  $S_b$ . Kesalahan standar pengaruh tidak langsung  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

sedangkan untuk menguji pengaruh tidak langsung, dengan menghitung t dari koefisien ab dengan rumus :

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

Apabila nilai t lebih besar dari nilai t tabel  $> 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi antara X dan Y (Ghozali, 2013).

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

PT. Avia Citra Dirgantara adalah sebuah Perusahaan Swasta Nasional yang bergerak dibidang jasa pelayanan Ground Handling dan Warehousing berdiri pada tahun 2007 dengan cabang pada di wilayah Jakarta (Bandara Soekarno Hatta), Bandung (Bandara Husein Sastranegara), Malang (Bandara Abdurrahman Shaleh) dan Balikpapan (Bandara Sepinggan). PT. Avia Citra Dirgantara pertama didirikan oleh beberapa purnawirawan tentara angkatan udara untuk mensejahterakan para purnawirawan tentara angkatan udara. Maskapai penerbangan komersial adalah entitas komersial yang bergerak di bidang jasa transportasi udara, dan pesawat operasinya merupakan cara lain untuk mengangkut barang dari suatu kota ke dalam dan luar negeri. Biasanya barang yang diangkut adalah barang penumpang, koper, kargo dan pos. Layanan yang diberikan di PT. Avia Citra Dirgantara bergerak di bidang penanganan darat (*ground handling*), pergudangan (*warehousing*) dan kargo udara.

Berdasarkan peraturan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan, Pasal 232 ayat 3, mengatur tentang pelayanan kebandarudaraan yang salah satunya terkait dengan penunjang jasa pengoperasian pesawat bandar udara, antara lain pemasok hanggar pesawat, persediaan pesawat, dan penyimpanan. , Catering pesawat, layanan teknis ground handling (*ground handling*), layanan penumpang dan bagasi, serta kargo dan penanganan pos. *Ground handling* adalah salah satu kegiatan maskapai penerbangan yang



berkaitan dengan penanganan atau pelayanan penumpang beserta barang bawaannya, pos, alat bantu pergerakan pesawat udara di darat dan pesawat udara itu sendiri di bandara sebelum lepas landas (*departure*) dan setelah penerbangan (*arrival*). Seluruh ruang lingkup juga objek kegiatan *ground handling* harus mengacu kepada aturan yang telah ditetapkan oleh “*IATA Airport Handling Manual, 810 Annex A*” dari sini diketahui bahwa Ruang lingkup pekerjaan penanganan darat selama fase pra-penerbangan dan pasca-penerbangan dibatasi, yang berarti menangani penumpang dan pesawat udara di bandara.

#### **4.1.2 Lokasi Perusahaan**

PT. Avia Citra Dirgantara terletak di Jalan Raya Asrikaton, Ruko Citra Home Blok A-11 Bambon, Asrikaton, Malang, Jawa Timur, Indonesia.

#### **4.1.3 Visi dan Misi**

##### **VISI**

Menjadi perusahaan yang gandal dan terpercaya dalam menyediakan jasa pendukung bisnis dan memberikan yang terbaik kepada mitra kerja.

##### **MISI**

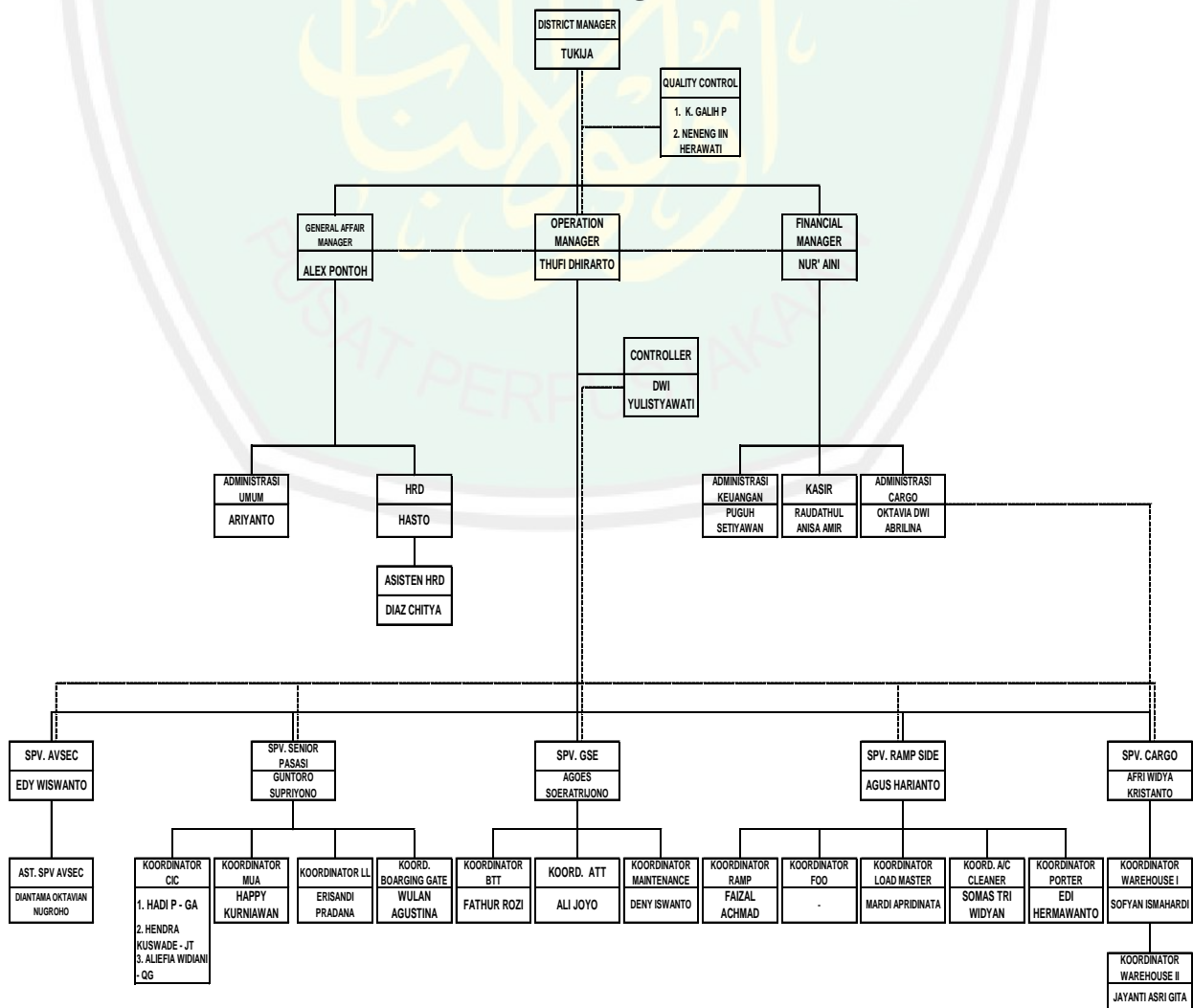
Memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada mitra kerja yang selalu menghormati nilai-nilai sosial budaya dengan penuh pesahabatan terhadap lingkungan setempat serta selalu berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku Menyediakan jasa pendukung bisnis dan menyediakan lapangan pekerjaan serta bantuan pendidikan bagi keluarga besar Purnawirawan TNI AU (KBA).

**Gambar 4.1**  
**Logo PT. Avia Citra Dirgantara Malan**



**4.1.4 Struktur Organisasi**

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi Perusahaan**



**Tabel 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. Avia Citra Dirgantara**

<b>Jabatan</b>	<b>Nama Pegawai</b>
District Manager	Tukija
Quality Control	K. Galih P Neneng Iin Herawati
General Affair Manager	Alex Potoh
Operation Manager	Thufi Dhirarto
Financial Manager	Nur 'Aini
Controller	Dwi Yulistyawati
Administrasi Umum	Ariyanto
HRD	Hasto
Administrasi Keuangan	Puguh Setiyawan
Kasir	Raudhatul Fitria Anisa Amir
Administrasi Cargo	Oktavia Dwi Abrilina
Supervisor AVSEC	Edy Wiswanto
Supervisor Senior PASASI	Guntoro Supriyono
Koordinator CIC	Hadi P.GA Hendra Kuswade Aliefia Widiani
Koordinator MUA	Happy Kurniawan
Koordinator LL	Erisandi Pradana
Koordinator Boarding Gate	Wulan Agustina
Supervisor GSE	Agoes Soeratrijono
Koordinator BTT	Fathur Rozi
Koordinator ATT	Ali Joyo
Koordinator Maintenance	Deny Iswanto
Supervisor Ramp Side	Agus Harianto
Koordinator Ramp	Faizal Achmad
Koordinator Load Master	Mandri Apridinata
Koordinator A/C Cleaner	Somas Tri Widyan
Koordinator Porter	Edi Hermawanto
Supervisor Cargo	Afri Widya Kristanto
Koordinator Warehouse	Sofyan Ismahardi

#### **4.1.5 Jam Kerja PT.Avia Citra Dirgantara**

Dalam jam kerja PT. Avia Citra Dirgantara mewajibkan seluruh karyawan agar disiplin waktu dengan keterangan jam kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Jam Kerja PT. Avia Citra Dirgantara**

Hari	Jam Kerja Kantor	Jam Kerja Lapangan	
		Sift 1	Sift 2
Senin – Jum'at	08.00 – 16.00	06.00-14.00	08.00 – 16.00
Sabtu	08.00 – 12.00		

#### 4.2 Diskripsi Responden

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden**

		Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Bagian
N	Valid	147	147	147	147	147
	Missing	0	0	0	0	0

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Dari hasil perhitungan melalui SPSS 23 menunjukkan frekuensi yang didapat dari seluruh responden dengan jumlah 147 karyawan Seperti dapat dilihat dari tabel di atas, pemerataan klasifikasi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan akhir dan jam kerja.

##### 4.2.1 Distribusi Jenis Kelamin

**Tabel 4.4**  
**Jenis Kelamin**

Kategori	Jumlah	Persentase Valid
Pria	114	77.6%
Wanita	33	22.4%
Total	147	100 %

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Dari hasil tabulasi mengenai distribusi tentang jenis kelamin dari keseluruhan responden yaitu 147 karyawan adalah: Jenis kelamin laki-laki 114 orang dengan persentase 77,6%, sedangkan jenis kelamin perempuan 33 orang dengan persentase 22,4% dari total 147 (100%) responden.

#### 4.2.2 Distribusi Usia

**Tabel 4.5**  
**Usia**

Kategori Usia	Jumlah	Persentase Valid
18-22 tahun	25	17 %
23-26 tahun	31	21.1 %
27-30 tahun	47	32 %
> 30 tahun	44	29.9 %
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan data yang telah didapatkan hasil distribusi frekuensi usia dari seluruh responden adalah 25 responden dengan presentase 17% dari jumlah keseluruhan 147 (100%) pada usia 18-22 tahun, 31 responden dengan persentase 21.1% dari jumlah keseluruhan 147 (100%) pada usia 23-26 tahun, 47 responden dengan presentase 32% dari jumlah keseluruhan 147 (100%) pada usia 27-30 tahun, dan 44 responden dengan presentase 29.9% dari jumlah keseluruhan 147 (100%) pada usia >30 tahun. Dan dapat disimpulkan kategori usia 27-30 tahun menempati posisi terbanyak dari jumlah keseluruhan responden yaitu dengan 47 responden. Sedangkan pada usia 18-22 tahun menempati urutan terkecil dari jumlah keseluruhan responden yaitu dengan 25 responden.

#### 4.2.3 Distribusi Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.6**  
**Pendidikan Terakhir**

Kategori Jenis Pendidikan	Jumlah	Persentase Valid
SMA/SMK	68	46.3%
D3/D4	35	23.8%
Sarjana 1 (S1)	38	25.9%
Pasca Sarjana	6	4.1%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data diolah peneliti,2020



Berdasarkan data yang telah didapatkan hasil distribusi frekuensi Pendidikan terakhir dari seluruh responden adalah untuk responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 68 responden dengan persentase 46.3% dari total keseluruhan 147 (100%) responden, selanjutnya adalah 35 responden dengan persentase 23.8% dari total keseluruhan 147 (100%) responden pada Pendidikan terakhir Diploma, untuk yang berpendidikan terakhir S1 berjumlah 38 orang dengan persentase 25.9% dari total keseluruhan 147 (100%) responden dan yang terakhir adalah 6 orang (4.1%) pada Pendidikan terakhir Pasca Sarjana dari total keseluruhan 147 (100%) responden. Dapat diambil kesimpulan bahwa responden dengan Pendidikan terakhir SMA/SMK menempati posisi terbanyak yaitu dengan frekuensi sebanyak 46.3% dengan jumlah 63 orang. Sedangkan Pendidikan terakhir Pasca Sarjana menempati posisi terkecil yaitu 6 responden dengan persentase 4.1%

#### 4.2.4 Distribusi Lama Bekerja

**Tabel 4.7**  
**Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase Valid</b>
< 2 tahun	37	25.2%
>2 tahun	110	74.8%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan data yang telah didapatkan, hasil responden menunjukkan bahwa masa kerja responden paling banyak adalah yang lebih dari 2 tahun bekerja terdata sebanyak 110 responden dengan persentase 74.8% dari jumlah keseluruhan 147 (100%) responden. Dan karyawan dengan masa kerja kurang dari

2 tahun terdata ada 37 karyawan dengan persentase 25.2% dari total keseluruhan 147 (100%) responden.

#### 4.2.5 Distribusi Bagian

**Tabel 4.8**  
**Bagian**

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase Valid</b>
Management	14	9.5 %
FOO (Flight Operation Officer)	4	2.7 %
Load Master	6	4.1 %
Front Linner	36	24.5 %
Porter Check in	54	36.7 %
ANT & Helper Pushback	5	3.4 %
Cargo Liner	9	6.1 %
Porter	10	6.8 %
Karyawan WH II	9	6.1 %
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan data yang didapat kategori bagian yang berasal dari bagian management berjumlah 14 responden dengan persentase 9.5%, Flight Operation Officer (FOO) berjumlah 4 responden dengan persentase 2.7%, Load Master berjumlah 6 responden dengan persentase 4.1%, Front Liner berjumlah 36 responden dengan persentase 24.5%, Porter Check in berjumlah 54 responden dengan persentase 36.7%, ATN & Helper Pushback berjumlah 5 responden dengan persentase 3.4%, pada Cargo Liner berjumlah 9 responden dengan persentase 6.1%, Porter berjumlah 10 orang dengan persentase 6.8% dan yang terakhir adalah bagian karyawan WH II yang berjumlah 9 orang dengan persentase 6.1%. Data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden terbesar adalah bagian Porter Check in dengan jumlah responden 54 (36.7%) dari total keseluruhan responden 147 (100%) responden

### 4.3 Gambaran Distribusi Frekuensi

Deskripsi sebaran variabel bertujuan untuk mengetahui sebaran frekuensi jawaban responden yang menggambarkan secara mendalam variabel-variabel dalam penelitian. Riduan dan Kuncoro (2007: 43) memberikan dasar interpretasi skor sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

NO	Nilai Rata-Rata Skor	Kriteria
1	1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
2	1,81 – 2,60	Tidak baik
3	2,61 – 3,40	Netral
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007:43)

#### 4.3.1 Variabel *Spiritual Leadership*

Variabel Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini dibentuk dengan 5 indikator yaitu: Visi, Harapan / Keyakinan, Cinta Altruistik, Makna / Panggilan dan Keanggotaan. dengan item pada setiap indikator. 2 item pada indikator *Vision* (X.1, X.2), 2 item pada indikator *Hope/Faith* (X.3, X.4), 3 item pada indikator *Altruistic Love* (X.5, X.6, X.7), dan masing masing 1 item pada indikator *Meaning/Calling* dan *Membership* (X.8, X.9). Dari indikator Kepemimpinan Spiritual kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor kepada jawaban responden pada masing-masing indikator. Total perspsi responden pada variable *Spiritual Leadership* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership* (X)**

indikator	Jawaban responden										rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X.1	-	-	-	-	8	5,4	98	66,7	41	27,9	4,22
X.2	-	-	-	-	11	7,5	96	65,3	40	27,2	4,20
X.3	-	-	-	-	19	12,9	90	61,2	38	25,9	4,13
X.4	-	-	-	-	16	10,9	101	68,7	30	20,4	4,10
X.5	6	4,1	2	1,4	16	10,9	77	52,4	46	31,3	4,05
X.6	1	0,7	4	2,7	13	8,8	99	67,3	30	20,4	4,04
X.7	1	0,7	5	3,4	18	12,2	90	61,2	33	22,4	4,01
X.8	3	2,0	5	3,4	15	10,2	102	69,4	22	15,0	3,29
X.9	1	0,7	-	-	23	15,6	89	60,5	34	23,1	4,05
											4,01

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan hasil karakteristik responden pada tabulasi table 4.9 mengenai *Spiritual Leadership* (X), pada item pertama (X.1) mendapatkan hasil jawaban responden pada skor 3 sebesar 8 responden dengan persentase 5,4%, pada skor 4 mendapatkan 98 responden dengan persentase 55,7% dan yang terakhir pada skor 5 mendapatkan 41 responden dengan persentase 27,9% dan mendapatkan 4,22 pada jumlah rata-rata skor yang artinya mayoritas responden setuju pada pernyataan ini. Dan pada item X.2 pada skor 3 mendapatkan 11 responden dengan persentase 7,5%, pada skor 4 96 responden dengan persentase 65,3%, dan pada skor 5 adalah 40 responden dengan persentase 27,2% pada item ini mendapatkan 4,20 pada jumlah rata-rata skor yang artinya menunjukkan mayoritas responden setuju pada pernyataan tersebut. Selanjutnya pada item ketiga (X.3) mendapatkan hasil jawaban responden pada nilai skor 3 sebesar 19 responden dengan persentase 12,9%, pada skor 4 mendapatkan 90 responden dengan

persentase 61,2% dan yang terakhir pada skor 5 mendapatkan 38 responden dengan persentase 25,9% dan mendapatkan 4,13 pada jumlah rata-rata skor yang artinya mayoritas responden setuju pada pernyataan ini. Dan pada item X.4 pada skor 3 mendapatkan 16 responden dengan persentase 10,9%, pada skor 4 berjumlah 101 responden dengan persentase 68,7%, dan pada skor 5 adalah 30 responden dengan persentase 20,2% pada item ini mendapatkan 4,10 pada jumlah rata-rata skor yang artinya menunjukkan mayoritas responden setuju pada pernyataan tersebut. Pada item X.5 terdapat 6 responden dengan persentase 4,1% di skor 1, 2 responden (1,4%) di skor 2, 16 responden (10,9%) di skor 3, 77 responden (52,4%) di skor 4, dan yang terakhir 46 responden (31,3%) pada skor 5 dengan rata-rata skor 4,05 dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden cukup setuju dengan pernyataan ini. Pada item X.6 terdapat 1 responden dengan persentase 0,7% di skor 1, 4 responden (2,7%) di skor 2, 13 responden (8,8%) di skor 3, 99 responden (67,3%) di skor 4, dan yang terakhir 30 responden (20,4%) pada skor 5 dengan rata-rata skor 4,04 dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Pada item X.7 terdapat 1 responden dengan persentase 0,7% di skor 1, 5 responden (3,4%) di skor 2, 18 responden (12,2%) di skor 3, 90 responden (61,2%) di skor 4, dan yang terakhir 33 responden (22,4%) pada skor 5 dengan rata-rata skor 4,01 dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden cukup setuju dengan pernyataan ini. Pada item X.8 terdapat 3 responden dengan persentase 2,0% di skor 1, 5 responden (3,4%) di skor 2, 15 responden (10,2%) di skor 3, 102 responden (69,4%) di skor 4, dan yang terakhir



22 responden (15,0%) pada skor 5 dengan rata-rata skor 3,29 dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden netral dengan pernyataan ini. Pada item X.9 terdapat 1 responden dengan persentase 0,7% di skor 1, 0 responden (0,0%) di skor 2, 23 responden (15,6%) di skor 3, 89 responden (60,5%) di skor 4, dan yang terakhir 34 responden (32,1%) pada skor 5 dengan rata-rata skor 4,05 dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden cukup dengan pernyataan ini. Output total rata-rata pada variable X sebesar 4,01 dimana 4,01 memiliki nilai interval dalam 3,41 – 4,20 sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden adalah baik.

#### 4.3.2 Variabel Komitmen Organisasi

Variable komitmen organisasi dibentuk dari 3 indikator yaitu: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment* dengan item pada setiap indikator. 3 item pada indikator *Affective Commitment* (Y.1, Y.2, Y.3), 2 item pada indikator *Continuance Commitment* (Y.4 dan Y.5) dan 2 item pada indikator *Normative Commitment*. Dari indikator-indikator komitmen organisasi lalu diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap jawaban dari para responden atas setiap indikator. Total perspsi responden pada variable komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Komitmen Organisasi (Y)**

indikator	Jawaban responden										rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	1	0,7	-	-	18	12,2	87	59,2	41	27,9	4,14
Y.2	4	2,7	1	0,7	33	22,4	76	51,7	33	22,4	3,90

Y.3	4	2,7	2	1,4	15	10,2	97	66,0	29	19,7	3,99
Y.4	1	0,7	2	1,4	23	15,6	96	65,3	25	17,0	3,97
Y.5	-	-	1	0,7	18	12,2	94	63,9	34	23,1	4,10
Y.6	-	-	2	1,4	35	23,8	80	54,4	30	20,4	3,94
Y.7	-	-	2	1,4	30	20,4	92	52,6	23	15,6	3,93
Y.8	-	-	-	-	22	15,0	88	59,9	37	25,2	4,10
											4,00

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan tabulasi table 4.10 mengenai distribusi frekuensi jawaban responden pada variable komitmen karyawan (Y) mendapatkan hasil yaitu : item Y.1 memiliki 1 responden (0,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 0 responden, pada skor 3 memiliki 18 responden (12,2%), pada skor 4 memiliki 87 (59,2), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 41 responden (27,9%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,14 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan ini. Pada item Y.2 memiliki 4 responden (2,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 1 responden (0,7%), pada skor 3 memiliki 33 responden (22,4%), pada skor 4 memiliki 76 responden (51,7%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 33 responden (22,4%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,90 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan ini. Pada item Y.3 memiliki 4 responden (2,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 15 responden (10,2%), pada skor 4 memiliki 97 (66,0%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 29 responden (19,7%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,99 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan ini. Pada item Y.4 memiliki 1 responden (0,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%),

pada skor 3 memiliki 23 responden (15,6%), pada skor 4 memiliki 96 (65,3%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 25 responden (17,0%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,97 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Y.5 memiliki 0 responden (0,0%) pada skor 1, skor 2 memiliki 1 responden (0,7%), pada skor 3 memiliki 18 responden (12,2%), pada skor 4 memiliki 94 (63,9%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 34 responden (23,1%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,10 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan tersebut. Pada item Y.6 memiliki 0 responden (0,0%) pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 35 responden (23,8%), pada skor 4 memiliki 80 (54,4%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 30 responden (20,4%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,94 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Pada item Y.7 memiliki 0 responden (0,0%) pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 30 responden (20,4%), pada skor 4 memiliki 92 (52,6%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 23 responden (15,6%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,93 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Y.8 memiliki 0 responden (0,0%) pada skor 1, skor 2 memiliki 0 responden (0,0%), pada skor 3 memiliki 22 responden (15,0%), pada skor 4 memiliki 88 (59,9%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 37 responden (25,2%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,10 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan

tersebut. Output total rata-rata pada variable X sebesar 4,00 dimana 4,00 memiliki nilai interval dalam 3,41 – 4,20 sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden adalah baik.

### 4.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Variable budaya organisasi dibentuk dari 5 indikator yaitu: *Initiative individual* (inisiatif karyawan), *Risk Tolerance*, *Control*, *Management Support*, *Communication Pattern* dengan item pada setiap indikator. 2 item pada indikator *Initiative individual* (Z.1, Z.2), 2 item pada indikator *Risk Tolerance* (Z.3 dan Z.4), 2 item pada indikator *Control* (Z.5, Z.6), 2 item pada indikator *Management Support* (Z.7, Z.8) dan 1 item pada indikator *Communication Pattern* (Z.9). Dari indikator-indikator budaya organisasi lalu diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap jawaban dari para responden atas setiap indikator. Total perspsi responden pada variable budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Budaya Organisasi (Z)**

indikator	Jawaban responden										rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	1	0,7	0	0	16	10,9	89	60,5	41	27,9	4,16
Z.2	0	0	2	1,4	16	10,9	88	59,9	41	27,9	4,14
Z.3	0	0	2	1,4	8	5,4	101	68,7	36	24,5	4,16
Z.4	0	0	2	1,4	25	17,0	87	59,2	33	22,4	4,03
Z.5	0	0	6	4,1	17	11,6	96	65,3	28	19,0	3,99
Z.6	1	0,7	0	0	22	15,0	100	68,0	24	16,3	3,99
Z.7	2	1,4	1	0,7	11	7,5	98	66,7	35	23,8	4,11
Z.8	4	2,7	0	0	17	11,6	101	68,7	25	17,0	3,97
Z.9	1	0,7	0	0	19	12,9	98	66,7	29	19,7	4,05
											4,06

Sumber: Data diolah peneliti,2020



Berdasarkan tabulasi table 4.11 mengenai distribusi frekuensi jawaban responden pada variable budaya karyawan (Z) mendapatkan hasil yaitu : item Z.1 memiliki 1 responden (0,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 0 responden, pada skor 3 memiliki 16 responden (10,9%), pada skor 4 memiliki 89 (60,5%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 41 responden (27,9%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,16 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan ini. Pada item Z.2 memiliki 0 responden pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 16 responden (10,9%), pada skor 4 memiliki 88 (59,9%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 41 responden (27,9%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,14 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan yang ada. Dan pada item Z.3 memiliki 0 responden \ pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 8 responden (5,4%), pada skor 4 memiliki 101 (68,7%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 36 responden (24,5%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,16 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan tersebut. Selanjutnya pada item Z.4 memiliki 0 responden pada skor 1, skor 2 memiliki 2 responden (1,4%), pada skor 3 memiliki 25 responden (17,0%), pada skor 4 memiliki 87 (59,2%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 33 responden (22,4%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,03 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan yang tersedia. Di item Z.5 memiliki 0 responden pada skor 1, skor 2 memiliki 6 responden (4,1%), pada skor 3 memiliki 17 responden (11,6%), pada skor 4 memiliki 96 (65,3%), dan yang terakhir pada skor



5 memiliki 28 responden (19,0%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,99 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan ini. Lalu pada Z.6 memiliki 1 responden (0,7) pada skor 1, skor 2 memiliki 0 responden, pada skor 3 memiliki 22 responden (15,0%), pada skor 4 memiliki 100 (68,0%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 24 responden (16,3%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,99 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Pada item Z.7 memiliki 2 responden (1,4%) pada skor 1, skor 2 memiliki 1 responden (0,7%), pada skor 3 memiliki 11 responden (7,5%), pada skor 4 memiliki 98 (66,7%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 35 responden (23,8%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,11 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah setuju dengan pernyataan yang tersedia. Selanjutnya pada Z.8 memiliki 4 responden (2,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki 0 responden, pada skor 3 memiliki 17 responden (11,6%), pada skor 4 memiliki 101 (68,7%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 25 responden (17,0%) lalu menghasilkan rata-rata skor 3,97 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan ini. Dan pada item terakhir yakni Z.9 memiliki 1 responden (0,7%) pada skor 1, skor 2 memiliki responden, pada skor 3 memiliki 19 responden (12,9%), pada skor 4 memiliki 98 (66,7%), dan yang terakhir pada skor 5 memiliki 29 responden (19,7%) lalu menghasilkan rata-rata skor 4,05 hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden adalah cukup setuju dengan pernyataan ini. Output total rata-rata untuk variable Z (budaya organisasi) adalah 4,06. Nilai 4,06 memiliki nilai interval dalam 3,41-

4,20 dan dapat disimpulkan nilai distribusi frekuensi jawaban responden pada budaya organisasi adalah baik.

#### 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.4.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur sesuatu yang akan diukur (Solimun dalam Supriyanto dan Machfudz. 2010). Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui validitas pemahaman tentang validitas konsep dan realitas empiris. Penggunaan uji validitas adalah untuk menunjukkan tingkat validitas dan validitas atau validitas suatu instrumen dalam suatu alat ukur. Jika instrumen dapat mengukur dengan baik data yang diteliti, instrumen tersebut dinyatakan valid. Validitas instrumen dapat ditentukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan taraf signifikansi  $r$  tabel 5% (0,05) Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka data dinyatakan valid dan dilakukan dengan menggunakan software IBM SPSS Statistic 23.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	$r$ hitung	$r$ tabel	Signifikansi	Keterangan
<b>Spiritual Leadership</b>	X.1	0,333	0,1362	0,000	Valid
	X.2	0,466	0,1362	0,000	Valid
	X.3	0,737	0,1362	0,000	Valid
	X.4	0,550	0,1362	0,000	Valid
	X.5	0,628	0,1362	0,000	Valid
	X.6	0,474	0,1362	0,000	Valid
	X.7	0,518	0,1362	0,000	Valid
	X.8	0,462	0,1362	0,000	Valid
	X.9	0,622	0,1362	0,000	Valid
<b>Komitmen Organisasi</b>	Y.1	0,699	0,1362	0,000	Valid
	Y.2	0,658	0,1362	0,000	Valid

	Y.3	0,613	0,1362	0,000	Valid
	Y.4	0,606	0,1362	0,000	Valid
	Y.5	0,635	0,1362	0,000	Valid
	Y.6	0,679	0,1362	0,000	Valid
	Y.7	0,515	0,1362	0,000	Valid
	Y.8	0,659	0,1362	0,000	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>	Z.1	0,467	0,1362	0,000	Valid
	Z.2	0,570	0,1362	0,000	Valid
	Z.3	0,559	0,1362	0,000	Valid
	Z.4	0,726	0,1362	0,000	Valid
	Z.5	0,557	0,1362	0,000	Valid
	Z.6	0,489	0,1362	0,000	Valid
	Z.7	0,518	0,1362	0,000	Valid
	Z.8	0,586	0,1362	0,000	Valid
	Z.9	0,625	0,1362	0,000	Valid

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan hasil uji validitas pada variable *Spiritual Leadership* (X) menunjukkan hasil keseluruhan r hitung pada setiap item *Spiritual Leadership* lebih besar dari pada nilai r table sebesar 0,1362 (df = N-2) untuk **keseluruhan** adalah **valid**.

Dan hasil uji validitas pada variable komitmen organisasi (Y) menunjukkan adanya seluruh r hitung yang juga lebih besar dibandingkan r table sebesar 0,1362(df = N-2) yang artinya hasil ini menunjukkan bahwa hasil validasi dari komitmen organisasi (Y) adalah **valid**.

Hasil uji validitas variabel budaya organisasi (Z) untuk semua item menghasilkan r hitung lebih besar dari 0,1362 pada r tabel (df = N-2) yang menunjukkan bahwa hasil uji validitas variabel budaya organisasi (Z) **valid**.

#### 4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa konsisten atau stabil jawaban seseorang dari waktu ke waktu. Pengujian ini menunjukkan tingkat kestabilan, konsistensi dan akurasi alat ukur atau alat uji yang digunakan untuk menentukan derajat konsistensi relatif dari pengukuran saat mengukur lagi. Teknik uji reliabilitas adalah jika hasil instrumen Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6 maka instrumen dianggap reliabel, dan digunakan nilai koefisien reliabilitas Cronbach Alpha dalam pengukurannya.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Spiritual Leadership</i>	0,724	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,755	Reliabel
Budaya Organisasi	0,737	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Berdasarkan hasil analisis data reliabilitas dapat diketahui bahwa variabel Cronbach Alpha of Spiritual Leadership (X) sebesar 0,724 lebih besar dari data uji reliabilitas standar 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel Kepemimpinan Spiritual (X) dinyatakan Agar dapat diandalkan. Untuk variabel komitmen organisasi (Y) Cronbach Alpha sebesar 0,755 lebih besar dari standar reliabilitas uji data 0,60 maka dapat disimpulkan bahawa seluruh item dari variabel komitmen organisasi (Y) dinyatakan **reliabel**. Pada variabel terakhir Cronbach Alpha budaya organisasi (Z) sebesar 0,737 lebih besar dari data uji reliabilitas standar sebesar 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item variabel budaya organisasi (Z) dinyatakan reliabel. Dari semua hasil pengujian dari ketiga variabel yakni X, Y dan Z mendapatkan hasil output uji reliability yang

**reliabel.** Dapat diinterpretasikan bahwa data dari keseluruhan responden memiliki konsistensi atau kestabilan dari data yang didapatkan dari responden.

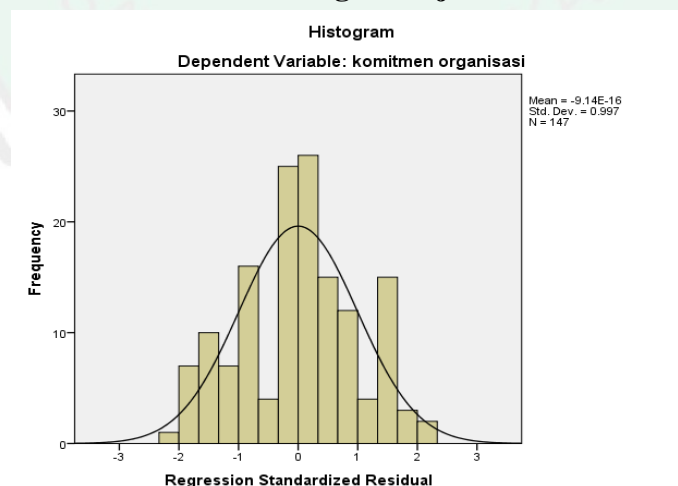
#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

Pengujian hipotesis klasik bertujuan untuk mengetahui apakah kondisi yang diperlukan agar data dapat dianalisis. Perhitungannya menggunakan tool Windows SPSS, dan hasil pengujiannya sebagai berikut:

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji data untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi adalah normal. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis grafik (grafik P-P normal). Jika data didistribusikan pada garis diagonal mengelilingi garis diagonal atau searah dengan grafik histogram, maka data dianggap normal, begitu pula sebaliknya; jika data memanjang menjauh dari garis atau tidak mengikuti garis diagonal dan histogram, maka Data tersebut dianggap tidak terdistribusi normal.

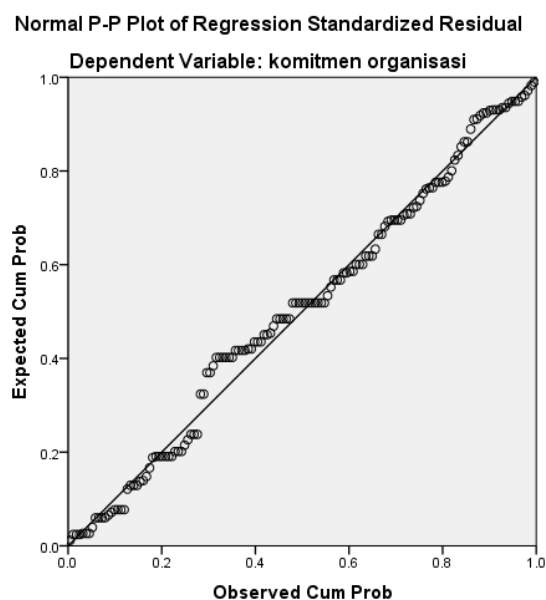
**Gambar 4.3**  
**Grafik Histogram Uji Normalitas**



Sumber: Data diolah peneliti,2020



**Gambar 4.4**  
**Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas**



Sumber: Data diolah peneliti,2020

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas terlihat bahwa histogram membentuk kurva simetris dan bergeser ke kanan yang menandakan data berdistribusi normal. Pada gambar " *Probability Plot* " terlihat bahwa sebaran data mengikuti garis normal, yang berarti data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi klasik, sehingga layak untuk digunakan.

#### 4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas berguna untuk menguji korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi kolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai toleransi dan variance inflation rate (VIF). Jika nilai *tolerance*  $< 0.10$  atau nilai *variance inflation factor*

VIF > 10, maka terjadi collinearity (Ghozali, 2005). Hasil pengujian yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	spiritual leadership	.656	1.525
	budaya organisasi	.656	1.525

a. Dependent Variable: komit

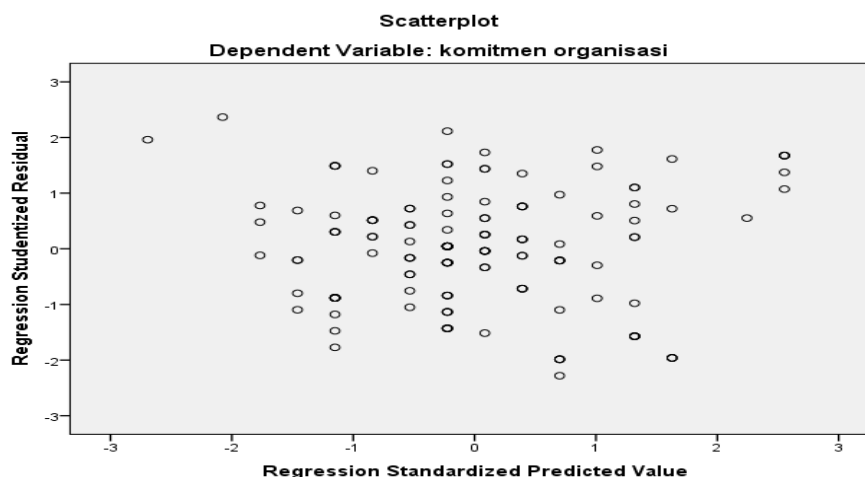
Berdasarkan hasil uji multikolinieritas diatas menghasilkan bahwa nilai *tolerance* pada *Spiritual Leadership* adalah  $0,656 > 0,10$  dan pada budaya organisasi adalah  $0,656 > 0,10$  sedangkan nilai VIF pada *spiritual leadership* adalah  $1,525 < 10$  dan untuk budaya organisasi adalah  $1,525 < 10$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini bebas dari multikolinieritas.

#### 4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji ada tidaknya kemiripan dari residual satu observasi dengan residual observasi lainnya, artinya berfokus pada ketidaksamaan varians. Menurut Ghozali (2013: 142) mengatakan Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamat ke residual pengamat lain dalam model regresi. Jika varian sisa dari satu pengamat ke pengamat lain masih ada, itu disebut kesalahan kuadrat rata-rata, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homogen, sebaliknya heteroskedastisitas tidak

akan terjadi, karena data akan mengumpulkan data yang mewakili berbagai ukuran. Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.5**  
**Grafik Heteroskedastisitas**



Gambar yang dihasilkan pada uji heterokedastisitas terlihat bahwa data tersebar secara acak dan tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak mengalami heteroskedastisitas.

#### 4.6 Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

*Path Analysis* digunakan untuk membuktikan regresi mengenai pengaruh variabel independent (*Spiritual Leadership*) terhadap variabel dependen (komitemen organisasi) pada penelitian. Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis korelasi berdasarkan diagram jalur, dengan asumsi diagram jalur menjelaskan mekanisme pengaruh tidak disengaja antar variabel dengan menggambarkan koefisien sebagai efek langsung dan tidak langsung. Perhitungan statistik dalam "*Path Analysis*" menggunakan analisis regresi. Analisis regresi digunakan sebagai alat bantu dalam penelitian ini SPSS Windows versi 23 menggunakan

analisis regresi sebagai alat pengolah data. Koefesien jalur yang diambil *standardized coefficient (beta)* pada output SPSS. Dan hasil dari pengolahan data adalah sebagai berikut:

#### 4.6.1 Hasil Uji Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Budaya Organisasi PT. Avia Citra Dirgantara

**Tabel 4.17**  
*Spiritual Leadership* terhadap Budaya Organisasi

Uji Regresi	R Square	Standardized Coefficients Beta	Signifikansi	Keterangan
X terhadap Z	0,344	0,587	0,000	Berpengaruh

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Didapatkan persamaan analisis jalur yang diperoleh pada variabel *Spiritual Leadership* yaitu:  $Y = 0,587$

Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya pengaruh yang diciptakan dari penerapan kepemimpinan spiritual oleh manajer terhadap budaya organisasi yang dijalankan para karyawan sebesar 0,587. Kemudian hasil rangkuman model R Square memberikan kontribusi yang cukup besar yaitu 0,587 (58,7%). Kontribusi sisanya berasal dari pengaruh variabel selain objek penelitian. Kriteria dalam hal ini adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Hipotesis yang diajukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Spiritual (X) terhadap budaya organisasi (Z) pada PT. Avia Citra Dirgantara. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi

0,000. Angka tersebut kurang dari 0,05 dan disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual (X) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Z) pada PT. Avia Citra Dirgantara.

#### 4.6.2 Hasil Uji Pengaruh variabel *Spiritual Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi PT. Avia Citra Dirgantara Malang

**Tabel 4.19**  
Uji X dan Z terhadap Y

Uji Regresi	Standardized Coefficients Beta	Hasil Uji F	R Square	Sig	Ket
X terhadap Y	0,141	8,140	0,102	0,000	Berpengaruh
Z terhadap Y	0,215			0,000	Berpengaruh

Sumber: Data diolah peneliti,2020

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil uji simultan (F) uji regresi pengaruh variabel kepemimpinan spiritual (X) dan variabel budaya organisasi (Z) terhadap variabel komitmen organisasi (Y) menunjukkan bahwa hasil uji F sebesar 8,140 dengan nilai signifikansi 0,000. Artinya nilai signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 yang merupakan standar toleransi. Yang dapat ditarik kesimpulan adanya pengaruh positif antara *Spiritual Leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya adalah kontribusi variabel yang nilai output R Square-nya sebesar 0,102 (10,2%), sehingga sisanya dipengaruhi oleh variabel selain variabel yang diteliti.

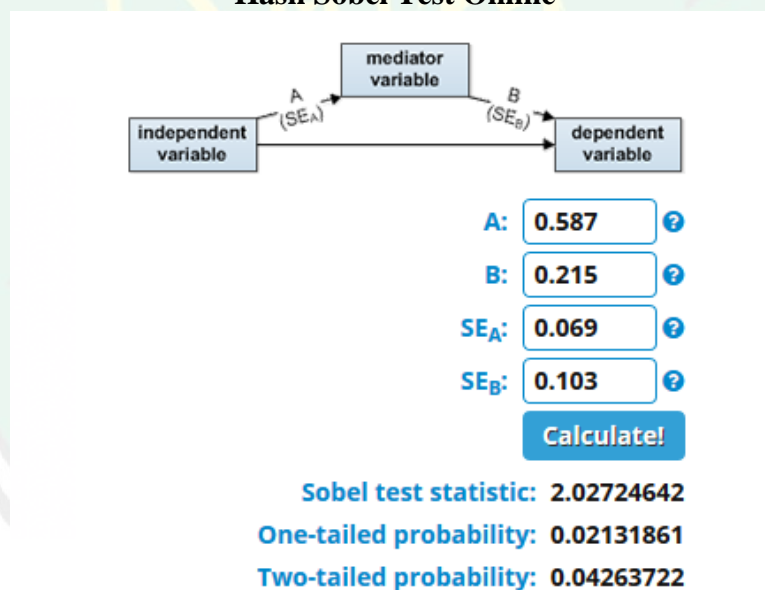


## 4.7 Hasil Uji Mediasi

### 4.7.1 Hasil Uji Budaya Organisasi (Z) Sebagai Mediasi Dalam Pengaruh *Spiritual Leadership* (X) Terhadap Komitmen Organisasi (Y) PT. Avia Citra Dirgantara Malang

Melalui uji Sobel menggunakan uji sobel online, variabel mediasi antara variabel bebas “kepemimpinan spiritual” (X) dan kontribusi variabel terikat terhadap komitmen organisasi karyawan (Y) diuji melalui variabel perantara budaya organisasi (Z). Pengaruhnya, tes sobel online memiliki hasil sebagai berikut:

**Gambar 4.6**  
Hasil Sobel Test Online



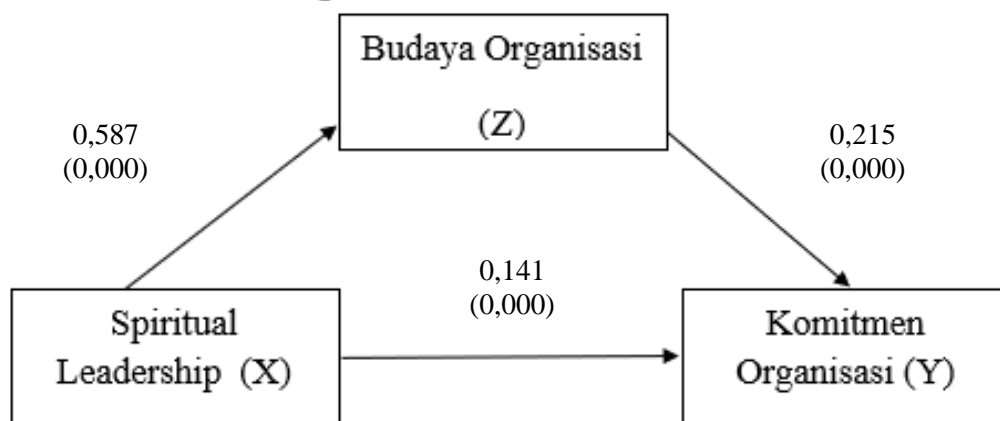
Sumber: Diolah Sobel Test Online,2020

Berdasarkan hasil yang didapatkan Sobel Test Online mendapatkan hasil sebesar 2,027 yang berarti lebih besar dari 1,96. Yang berarti bahwa model pengaruh tidak langsung dari variabel *Spiritual Leadership* terhadap komitmen

organisasi karyawan melalui budaya organisasi diterima. Dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mampu menjadi variabel intervening atau mediasi yang baik dan menjadi penghubung antara *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan.

#### 4.7.2 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

**Gambar 4.7**  
**Diagram Jalur**



Hasil analisis jalur tersebut menunjukkan adanya pengaruh secara langsung pada variabel *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan melalui budaya organisasi dengan pengaruh total sebesar  $0,587 + (0,215 \times 0,141 = 0,617)$ . Dan dari diagram jalur menjelaskan diterimanya mediasi dari pengaruh tidak langsung *Spiritual Leadership* (X) terhadap komitmen organisasi karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z). Hasil yang positif didapatkan dari hasil uji mediasi sobel tes, hasil pengujian regresi menerima hipotesis tentang budaya organisasi yang dapat menjadi variabel mediasi. Yang dibuktikan dengan adanya hasil yang signifikan dari pengaruhnya hasil uji regresi *Spiritual Leadership* terhadap budaya organisasi ( $0,000 < 0,05$ ).

## 4.8 Pembahasan

### 4.8.1 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Avia Citra Dirgantara

Dari hasil uji *path analysis* dapat diketahui bahwa variabel “kepemimpinan spiritual” berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga “kepemimpinan spiritual” berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan. Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya pengaruh yang diciptakan dari penerapan kepemimpinan spiritual oleh manajer terhadap budaya organisasi yang dijalankan para karyawan sebesar 0,141 menunjukkan besar pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi adalah 14,4%. Walaupun hasil R Square model summary menghasilkan kontribusi yang sangat kecil yaitu 0,102 (10,2%). Karena dapat dikatakan bahwa hubungan antara pimpinan dengan pegawai akan mempengaruhi sikap pegawai, sehingga mempengaruhi kenyamanan pegawai dan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai terhadap perusahaan. Karena pemimpin spiritual menggunakan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara internal. Usman dan Danish (2010) menjelaskan bahwa pemimpin harus peduli, pengertian dan berusaha bergaul dengan bawahannya untuk membentuk komitmen karyawan..

Dari hasil penelitian sebelumnya dapat dijelaskan bahwa pemimpin spiritual perlu menjalin komunikasi yang terbuka dengan sesama dan berdialog dengan pemikiran spiritual terkait penyampaian visi, harapan, dan cinta tanpa pamrih, hal ini akan membuat karyawan merasa terpanggil dan dihargai sebagai

sebuah organisasi. Anggota dan akan terkait dengan lingkungan kerja secara afeksi dengan perusahaan yang menghasilkan outcome organisasi yang positif salah satunya adalah meningkatkan komitmen organisasi, karena karyawan dapat merasakan bahwa mereka merasa lebih dekat, loyal dan bertahan pada organisasi yang memiliki budaya cinta yang altruisti.. Konsep penerapan kepemimpinan yang spiritual bukan hanya mengenai membawa agama dalam pekerjaan, akan tetapi tentang menerapkan unsur-unsur yang terkandung dalam agama kepada semua karyawan dengan basic berbagai macam agama yang ada juga mengenai menghardirkan keseluruhan diri dari karyawan dalam bekerja. Para karyawan bisa lebih efektif dalam bekerja dan memandang pekerjaan sebagai alat ukur untuk meningkatkan kualitas hidup jika seorang pemimpin menerapkan konsep spiritualitas merupakan aspek yang penting dalam perusahaan serta menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja, dan dari situ dapat terciptanya rasa memiliki atas pekerjaan juga perusahaannya dan hal ini adalah salah satu bentuk komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian Siti Rahayu Alam (2015) "Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier dan teknik pengambilan sampel *cluster random sampling*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah diterimanya hipotesis tersebut yang artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi, dan komitmen diteliti dalam penelitian ini. Pimpinan Bank Syariah Yogyakarta akan meningkatkan keterikatan karyawan

melalui spiritualitas di tempat kerja yang berdampak langsung pada kepemimpinan spiritual dan besar pengaruhnya dengan besar 0.553 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ) dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.175 (taraf signifikan  $p < 0.05$ ), dan besar sebesar 59.7% sumbangan kepemimpinan spiritual dan spiritualitas di tempat kerja memberikan sumbangan terhadap komitmen dengan total 55.1% sedangkan pengaruh total yang didapat adalah 72.8% yang menunjukkan adanya peran besar *spiritual leadership* dalam meningkatnya komitmen karyawan.

Rumangkit (2019) LMediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment Pengumpulan data dilakukan dengan survei swakelola menggunakan *purposive sampling*. Dan pengolahan juga pengujian hipotesis analisis moderasi dengan 130 responden. Yang menghasilkan adanya pengaruh terhadap komitmen afektif dari kepemimpinan spiritual dan dukungan organisasi dan moderasi dari dukungan organisasi dirasakan dapat memperkuat hubungan variabel antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi.

#### **4.8.2 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Budaya Organisasi Karyawan PT. Avia Citra Dirgantara**

Dari hasil pengujian *Path Analysis* memperlihatkan variabel *Spiritual Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi karyawan ( $p = 0,000 < 0,05$ ) hingga *Spiritual Leadership* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi karyawan. Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya pengaruh yang diciptakan dari penerapan



kepemimpinan spiritual oleh manajer terhadap budaya organisasi yang dijalankan para karyawan sebesar 0,587 menunjukkan besar pengaruhn *Spiritual Leadership* terhadap budaya organisasi adalah 58,7%.

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) membuat instrumen yang disebut, Profil Budaya Organisasi (OCP) yang dikembangkan oleh Ashkanasy, Broadf and Falkus (2000) dilakukan untuk menilai model budaya organisasi melalui dimensi-dimensinya, diantaranya adalah; *Leadership, Planning, Communication, Humanistic, Job Performance, Environment, Development of the Individual, Innovation, Socialisation of the Entry, Structure*. Dan salah satu dimensinya adalah *leadership*, dimana gaya kepemimpinan seorang manager atau atasan dapat mempengaruhi jalannya budaya organisasi yang berjalan dan ada dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Fry dan Nisiewicz (2013), kepemimpinan spiritual adalah peleburan nilai, sikap, dan perilaku, merupakan cara internal yang sangat diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain. Mereka menggunakan panggilan tugas dan Keanggotaan memiliki rasa pertahanan mental.

Jabbar, Kusumastuti (2017) *The Influence of Spiritual Leadership in Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok* dalam penelitiannya menggunakan regresi linier sederhana peneliti melakukan penelitian tentang kepemimpinan spiritual yang dapat diukur dengan menggunakan konsep kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh Fry (2003) Konsep tersebut memiliki 5 dimensi yaitu: visi, cinta altruistic, harapan, makna atau panggilan, keanggotaan dan budaya organisasi yang diukur dengan ETHIC (*Excellence, Dimensi, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus*).

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis melalui analisis statistic deskriptif dan analisis regresi linier sederhana, menggunakan sampel jenuh dimana populasi sebanyak 80 orang dan sampel yang diambil sebanyak jumlah populasi tersebut. Dan hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh sebesar 56% terhadap budaya organisasi ETHIC yang diterapkan di kantor cabang Bank Syariah Mandiri dan Kantor Cabang Pembantu Depok yang artinya kepemimpinan spiritual Kepala Cabang memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap penerapan budaya organisasi ETHIC sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

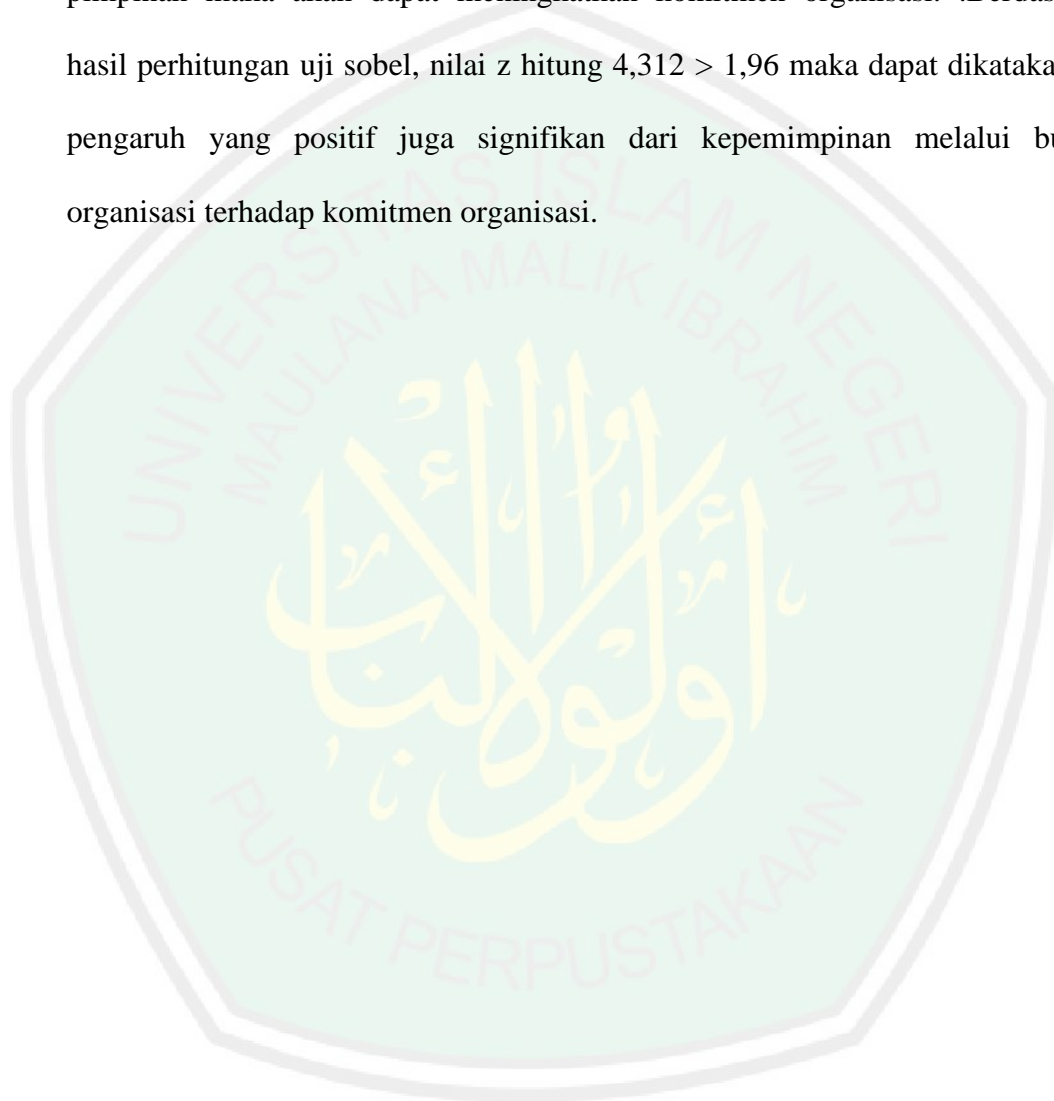
Penelitian Salianto dan Lubis (2014) Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi. Penelitian yang dilakukan memakai total sampling dengan sampel dan populasi sebanyak 42 orang penelitian yang menggunakan ketiga macam skala yang digunakan sebagai alat pengumpulan data berdasarkan metode skala likert. Berdasarkan dari hasil data. penelitian dan dianalisis menggunakan uji statistik regresi linier dan regresi berganda. Dihasilkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan spiritual dengan iklim organisasi, dan juga antara budaya organisasi iklim organisasi. Dan diketahui kedua variabel gaya kepemimpinan spiritual dan budaya. organisasi dihasilkan bahwa memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi.

#### **4.8.3 Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Karyawan PT. Avia Citra Dirgantara**

Berdasarkan hasil output *Sobel Test Online* variabel *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan melalui budaya organisasi adalah 2,027 hasilnya lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual diterima melalui model pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Yang berarti budaya organisasi dapat menjadi variabel intervening atau mediasi yang baik dalam hubungan pengaruh antara *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan. Fry (2003) mengungkapkan tentang kepemimpinan spiritualitas juga bertugas Membentuk dan membangun budaya organisasi yang berlandaskan altruisme Dalam budaya ini, pemimpin dan karyawan saling memperhatikan dan menghormati untuk menghasilkan saudara. Melalui penerapan spiritual pemimpin perusahaan maka dapat terbentuk budaya organisasi yang baik. Dalam penelitian ini pemimpin berhasil merealisasikan gaya kepemimpinan spiritual bukanlah kejadian yang tidak disengaja, tetapi salah satunya adalah kemampuan untuk membentuk budaya organisasi yang mengacu pada sistem makna bersama.

Amin (2017) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi pada. Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar Makassar dilakukan penelitian dengan memakai *simple random sampling* dari populasi 124 karyawan dan sampel sebesar 55 responden selanjutnya menggunakan metode *path analysis* dengan bantuan SPSS.24 untuk mengolah data menunjukkan bahwa besarnya koefisien beta untuk kepemimpinan dengan

komitmen organisasi sejumlah 0,404. Hal ini dapat diartikan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dimana makin tinggi tanggapan atau persepsi responden mengenai kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel, nilai  $z$  hitung  $4,312 > 1,96$  maka dapat dikatakan ada pengaruh yang positif juga signifikan dari kepemimpinan melalui budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan spiritual karyawan PT terhadap komitmen organisasi. Avia Citra Dirgantara membuktikan hipotesis tersebut. Maka kesimpulan berikut bisa ditarik adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel *Spiritual Leadership* berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Avia Citra Dirgantara. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan spiritual manajer maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan. Dan juga disebabkan karena hubungan dari para pemimpin ke karyawan terbilang dapat mempengaruhi sikap karyawan yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan berimbas komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.
- 2) Variabel *Spiritual Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi yang ditunjukkan hasil pengujian *Path Analysis* hal ini juga ditunjang karena salah satu dimensi dari budaya organisasi adalah *leadership*, dimana gaya kepemimpinan seorang manager atau atasan dapat mempengaruhi jalannya budaya organisasi yang berjalan dan ada dalam suatu perusahaan atau organisasi.
- 3) Dari hasil uji mediasi memperlihatkan bahwa budaya organisasi dapat memediasi pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Avia Citra Dirgantara. Dari penerapan gaya kepemimpinan



spiritual oleh atasan dalam perusahaan dapat membangun nilai nilai spiritual dalam budaya organisasi PT. Avia Citra Dirgantara dimana antara atasan dan bawahan mempunyai rasa saling peduli juga menghormati hingga timbul rasa kekeluargaan. Dan dari rasa kenyamanan dan kekeluargaan dalam perusahaan dapat meningkatkan rasa komitmen karyawan pada perusahaan.

## 5.2 Saran

- 1) Disarankan kepada perusahaan PT. Avia Citra Dirgantara untuk senantiasa menanamkan pada setiap karyawan rasa kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada organisasi hingga merasa menyatu pada perusahaan.
- 2) Pemimpin perusahaan disarankan lebih memperhatikan hubungan kepada karyawan juga membuat karyawan menjadi semangat dan senang dalam bekerja missal dengan memberikan bonus, dan juga agar pemimpin selalu melakukan control pada aktivitas kerja perusahaan.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya, jika mempelajari judul yang sama, diharapkan mampu mengembangkan dan mempelajari variabel lain yang belum digunakan dalam penelitian yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahannya

Alam Rahayu Siti. (2015). *Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta*. Yogyakarta.

Amin, Andi Abd (2017) *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar Makassar*. Makassar; Universitas Hasanuddin Makassar

Ardani, Dedi Sutan. (2017). *Influence of Organizational Culture, team Conductivity, Personality and Trust to the Outlet Leading Organization Commitment*. International Journal of Human Capital Management. Vol.1 No.2, Desember 2017, p 10-18

Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta.

Allyn and Bacon Inc. (1980). *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*. Boston

Asmaningrum Nurfika, Keliat Budi Anna, Hastono Susanto. (2011). *Pengaruh Penerapan spiritual Leadership terhadap Komitmen Perawat Pada Organisasi Di Rumah Sakit Islam Surabaya*. Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia. Volume6, No.1 Maret 2011. Jember.

Candra Wijaya. 2016. *Dasar Dasar Manajemen*. Medan; Perdana Mulya

Colquitt, Jason A. Jeffrey A. LePine, Michael J. Wesson. (2015) *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kinerja dan Komitmen dalam edisi Worplace 4*. New York: McGraw-Hill, Companies, Inc.

Dehaghi Morteza, Goodarzi Masoud, Arazi Zahra Karimi. (2012). *The Effect of Spiritual Leadership Value on Employees Organizational Commitment and its Models*. ELSEVIER, SciVerse ScienceDirect Procedia-Social and Behavioral Vol..62

Drajat Zakiyah. (2010). *Dasar-dasar Agama Islam*. Jakarta; Kuning Mas

Drajat, Luthfah Nurfaizah., dan Rosyidah (2012) *Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II dan III*

- Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. KES-MAS. Vol.6, No.2 Juni.2012*
- Erlin, Nia Ariyani dan Herri. (2018). *Analisis Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan*. Andalas Management Review. Vol.2 No.2
- Fairholm, G.W. (1996). *Spiritual leadership: fulfilling wholw-self needs at work*. Leadership & Organization Development Journal, 17(5), 11-17
- Febriyanto Abi Sufyan., Noermijati., Juwita Himmiyatul dan Alaskhan Sanaamer. (2019). *The Influence of Psychological Empowerment and Islamic Spiritual Leadership on Organizational Commitments and Intrinsic Motivation*. Journal of Applied Managemet (JAM). Vol.17 No.3 September, 2019.
- Frisdiantara, Christea, Pieter Sahertian (2012), *The Spiritual Leadership Dimension In Relation to Other Value-Based Leadership in Organization*, *International Journal of Humanities and Social Science*, vol.2 No.15, 284 – 290.
- Fry, L. W. and L. L. Matherly:(2005). *Spiritual Leadership and Organizational Performance*. Paper Presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Fry, Louis W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spi rit ual Leadership*. Stan ford: Stanford University Press. Karadag, Engin. 2009. *Spiritual Ledership*
- F. Hallinger & K. Lithwood, 1994 *Introduktion: Exploring The Impact of Principal Leadership*. School Effektif and School Improvement.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L & Ivancevich. (2001). *Organizations (Behavior, structure and Process)*. Richard D. Irwin, Inc. Terjemah. Jakarta: PT. Binarupa aksara.
- Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan ke-4. Yogyakarta; Gajah Mada University Press.
- Hakim Abdul, Azlimin. (2015) *Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality dengan Moderating Individual Spirituality*. CBAM

(Conference in Business, Accounting, and Management. ISSN.2302-9791.  
Vol.2 1 May

Henderson, Eileen Anne (2004). *Assesment Of The Organizational Culture Profile (OCP) and A Study Of Relationship Between Organisational Culture, and Orngisational Commitment, Job Satisfaction, and Culture Strength Using The OCP*. Thesis. Psychology Massey University. New Zealand

Heru Sulistyو. (2009). *Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Semarang*. EKOBIS. Vol.10, No.2 Juli

Ilham Romi. (2012). *Pengaruh Spirituial Leadership Terhadap Organizational Commitment Melalui Calling dan Membership pada PT. Asuransi Takaful Keluarga Surabaya*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan. Tahun 1 No.1. April 2012

Jabbar Abdul, Kusumastuti Retno. (2017). *The Influence of Spiritual Leadership in Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok*. Policy & Governance Review. Vol.1, Issue 1, January 2017

Jamil.A. (2007). *Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap-sikap Pada Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Mediator*. Semarang; Tsiis Magister Akuntansi UNDIP.

Jena Lalatendu, Pradhan Sajeet. (2018). *Workplace spirituality and employee commitment: the role of emotional intelligence and organisational citizenship behavior in Indian organisations*. Journal of Enterprise Information Management. Emerald-srm:161304

Junita Sheena, Sutanto Eddy. (2015) *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Sinar Sakti Kimia*. Trikonomika. Volume 14 No.1 Juni

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2005). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior, Edisi 5*. Jakarta; Salemba Empat

Louis W Fry. (2003). *Toward a Theory of Spirituial Leadership*. Grenwich; Elsevier

Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Dasar Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Press



- Muslich, Ahmad. (2014). Nilai Spiritual dalam Bisnis. Kompasiana. [Online] Tersedia: [www.kompasiana.com/www.idamansby.com/nilai-spiritualdalam-bisnis\\_55287be76ea834ea5e8b4567](http://www.kompasiana.com/www.idamansby.com/nilai-spiritualdalam-bisnis_55287be76ea834ea5e8b4567) [september 2014]
- Nasrul Syakur Chaniago. (2011). *Manajemen Organisasi*. Medan; Perdana Mulya
- Nasution Khoirudin. (2009). *Pengantar Studi Islam*. Yogyakarta; Academica
- Nurrahma, Rifda Fathia., & Widawati, Lisa (2019) *Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Tim Mataharikecil Bandung*. Prosiding Psikologi. Volume 5, No.1 Thn 2019.
- Parwita, Bayu Surya. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahaswari*. Denpasar
- Pratiwi, Riska. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*. Skripsi. Makassar. Universitas Hasanuddin.
- Puspitasari Siska. (2019). *.Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi*. Fakultas Ekonomik dan Bisnis Universitas Sultan Agung Vol.20, No.1 Januari 2019
- Riane, Nimran Umar, Alhabsji, Hamid. (2015) *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan*. DeReMa Jurnal Manajemen. Vol.10 No.1, Mei
- Riane dan Tampi (2018). *The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior (Study on nursing staff of private hospital in North Sulawesi)*. Emerald Publishing Limited.
- Riduan dan Engkos Ahmad Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen C. (2003). *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*. Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rosa Nageeta Tara dan Ancok Djamaludin. (2020) *The Influence of Spiritual Leadership on Affective Commitment Through Calling and Membership (A*



- Study at Zainab Mither and Child Hospital in Pekanbaru.* Journal of Leadership in Organization. Vol.2 No.1
- Rumangkit (2019) *Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment.* Jurnal Dinamika Manajemen. JEL Classification: M12, M54
- Sakinah dkk (2020) *The Influence of Spiritual Leadership on Lecturer's Performance with The Mediation of Organizational Commitment and Work Motivation.* JAM. Volume 18 Nomor 2, Juni 2020
- Saliano dan Lubis (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi. Program Studi Magister Psikologi Univ Medan Area. ISSN: 2085-6601
- Schein, Edgar H. (2011). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan. Alih Bahasa Rohiat. Edisi Keempat. Penerbit: Refika Aditama, Bandung
- Sendjaya, Sen (2007), *Conceptualizing and Measuring Spiritual Leadership in Organizations, International Journal of Business and Information*, Vol.2 No.1, 104 – 126.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7(1): 22–47
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sumarsono Sonny. (2004). Metode Riset Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Supriyanto, Achmad Sani dan Maharani Vivin. (2013). *Metode penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang; UIN Makang Press
- Supriyanto, Achmad Sani dan Maharani Vivin. (2019). *Spirituality atwork and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamics pirituality and OCBIP and influence toward employee performance.* Department of Management, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang Indonesia. DOI 10.1108/JIMA-08-2018-0140
- Supriyanto, Achmad Sani dan Maharani Vivin. (2020). *Do Organizational Citizen Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Employee Perfomance?* Management Science Letters.

- Supriyanto dan Ekowati (2020) *Spiritual Leadership and Islamic Organisational Citizenship Behaviour: Examining Mediation-Moderated Process*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 13, Issue 3, 2020
- Supriyanto, Achmad Sani., Maharani Vivin., Haris Abd., Soethipto Budi Eko Hariyanto Rudi., Yahya Muchlis. (2020) *The Effect of Organizational Citizen Behavior on Job Satisfaction Mediated with Spiritual Leadership*. International Journal of Business and Society, Vol.21 No.2
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang; UIN-Maliki Press.
- Sutrisno Edi. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Thoha Mifta, (2012), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, cetakan ketigabelas, Penerbit : RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Tobroni, (2010). *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang: UMM Press
- Tobroni. (2015). *Spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in islamic education in indonesia*. British Journal of Education, 3(11), 40–53.
- Toto Tasmara. (2006). *Spiritual Centered Leadership; Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta; Gema Insasani Press
- Usman dan Danish. (2010). *Leadership Spirituality in Banking Professionals and its impact on Organization Commitment*. International Journal of Business and Management
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja jangka panjang*. Depok; PT Raja Grafindo Persada
- Yusuf Qadawi. (1997). *Peran dan Nilai dalam Perekonomian Islam*. Jakarta; Rabbani Press
- Zahrotush dkk (2019) *The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: the mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality*. Emerald Insight International Journal of Law and Management.

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**



LAMPIRAN 1



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Tsiqoh Farhana Churaez  
NIM : 16510223  
Handphone : 0822313611515  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)  
Email : tsiqohfaraez96@gmail.com  
Judul Skripsi : "Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di PT.Avia Citra Dirgantara"

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

<b>SIMILARTY INDEX</b>	<b>INTERNET SOURCES</b>	<b>PUBLICATION</b>	<b>STUDENT PAPER</b>
<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Oktober 2020  
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001

LAMPIRAN 2

**KUISIONER PENELITIAN**  
**“PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP TERHADAP**  
**KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH**  
**BUDAYA ORGANISASI PADA PT. AVIA CITRA**  
**DIRGANTARA MALANG”**

Yth.

Bapak/ Ibu/ Saudara/ I Responden

Assalamualaikum Wr.Wb

Saya Tsiqoh Farhana Churaez (16510223) Mahasiswi Jurusan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi pada PT. Avia Citra Dirgantara”. Maka dari itu saya mohon kesediaan dari bapak/ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang saya terima dari hasil kuisisioner ini akan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis saja. Atas perhatian dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Hormat Saya,

Tsiqoh Farhana Churaez



**I. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Usia : 1. 18-22 tahun 3. 27- 30 tahun  
2. 23-26 tahun 4. > 30 tahun
4. Pendidikan Terakhir : 1. SMA/ SMK 3. S1  
2. D3 4. S2
5. Lama Bekerja : a. < 2 tahun  
b. > 2 tahun

**II. PETUNJUK PENGISIAN**

- Bapak/Ibu/Saudara/i karyawan PT.Avia Citra Dirgantara Malang diminta untuk memberikan tanggapan/ jawaban atas pertanyaan sebagaimana pertanyaan dibawah ini.
- Berikan jawaban yang paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- Skala berikut ini untuk mendefinisikan pengukuran dari jawaban:

Jawaban	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
CS	Cukup Setuju	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

**III. DAFTAR PERTANYAAN**

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
<b>Spiritual Leadership (X)</b>						
1	Pemimpin pada perusahaan saya mempunyai visi yang jelas dalam menjalankan organisasi					
2	Pemimpin saya memberikan visi, misi dan bersikap berdasarkan nilai-nilai ketuhanan ( <i>Spiritual</i> )					

3	Pemimpin saya selalu memberi keyakinan yang positif kepada karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan					
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4	Pemimpin saya senantiasa menjaga hubungan yang harmonis dengan para pegawai.					
5	Pemimpin saya selalu mengarahkan kerja produktif yang ikhlas					
6	Pemimpin saya senantiasa mengarahkan untuk bekerja dengan amanah, jujur dan bertanggung jawab					
7	Pemimpin saya memberikan amanah dan kepercayaan kepada pegawainya dalam menjalankan visi dan misi organisasi					
8	Pemimpin saya berpartisipasi secara langsung dalam perusahaan					
9	Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap pegawainya					
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>						
10	Apabila diberikan tugas saya berusaha untuk mengerjakannya dengan penuh rasa tanggung jawab					
11	Saya selalu berinisiatif mengemukakan ide dan pendapat untuk kemajuan perusahaan					
12	Saya berani untuk mengambil resiko untuk bersikap agresif dalam memajukan perusahaan					
13	Saya berani untuk berinovasi secara bebas dalam bekerja					
14	Atasan mengawasi secara langsung kinerja karyawan di perusahaan					
15	Atasan mengedalikan perilaku karyawan yang tidak sesuai SOP yang berlaku pada perusahaan					
16	Perusahaan mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi					
17	Perusahaan memberikan imbalan atas prestasi karyawan untuk mendorong motivasi bagi para karyawan					

18	Perusahaan menciptakan pola komunikasi yang baik dan jelas antara setiap karyawan					
<b>Komitmen Organisasi (Y)</b>						
19	Saya merasakan kenyamanan dalam meniti karir di perusahaan tempat saya bekerja					
20	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini					
21	Saya senantiasa ikut berpartisipasi aktif dalam perusahaan					
22	Saya merasa merugi jika saya meninggalkan perusahaan					
23	Saya merasa akan sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang sesuai seperti pekerjaan saya sekarang					
24	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi untuk perusahaan					
25	Perusahaan berhak mendapatkan kesetiaan dari para pegawainya termasuk saya					
26	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					

*Sumber : Louis W. Fry (2003), Victor Tan Wibowo (2006), Meyer dan Allen (dalam Edi:2010)*

LAMPIRAN 3

**DISTRIBUSI FREKUENSI**

**Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	114	77.6	77.6	77.6
	perempuan	33	22.4	22.4	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-22	25	17.0	17.0	17.0
	23-26	31	21.1	21.1	38.1
	27-30	47	32.0	32.0	70.1
	>30	44	29.9	29.9	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**pend. Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/ SMK	68	46.3	46.3	46.3
	D3	35	23.8	23.8	70.1
	S1	38	25.9	25.9	95.9
	S2	6	4.1	4.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**lama bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<2	37	25.2	25.2	25.2
	>2	110	74.8	74.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**bg**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	management	14	9.5	9.5	9.5
	FOO	4	2.7	2.7	12.2
	load master	6	4.1	4.1	16.3
	front liner	36	24.5	24.5	40.8
	porter check in	54	36.7	36.7	77.6
	atn & helper pushbach	5	3.4	3.4	81.0
	cargo liner	9	6.1	6.1	87.1
	porter	10	6.8	6.8	93.9
	karyawan WH II	9	6.1	6.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	



LAMPIRAN 4

**DISTRIBUSI KARAKTERISTIK JAWABAN RESPONDEN**

**Statistics**

	x.1	x.2	x.3	x.4	x.5	x.6	x.7	x.8	x.9	spiritual leadership	
N	Valid	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2245	4.1973	4.1293	4.0952	4.0544	4.0408	4.0136	3.9184	4.0544	36.7279
Std. Error of Mean		.04402	.04593	.05041	.04562	.07588	.05619	.06104	.06220	.05527	.26727
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	36.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
Skewness		.152	.043	-.075	.046	-1.500	-1.105	-.947	-1.516	-.617	.409
Std. Error of Skewness		.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200
Kurtosis		-.155	-.142	-.364	.226	3.059	3.417	2.049	4.135	1.986	.294
Std. Error of Kurtosis		.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	28.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00
Sum		621.00	617.00	607.00	602.00	596.00	594.00	590.00	576.00	596.00	5399.00

**spiritual leadership**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	1	.7	.7
	30.00	1	.7	1.4
	31.00	3	2.0	3.4
	32.00	5	3.4	6.8
	33.00	16	10.9	17.7
	34.00	8	5.4	23.1
	35.00	12	8.2	31.3
	36.00	34	23.1	54.4
	37.00	17	11.6	66.0
	38.00	12	8.2	74.1
	39.00	11	7.5	81.6
	40.00	5	3.4	85.0
	41.00	11	7.5	92.5
	42.00	5	3.4	95.9
	44.00	1	.7	96.6
	45.00	5	3.4	100.0
Total	147	100.0	100.0	

**Statistics**

	y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	komitmen organisasi
N Valid	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1361	3.9048	3.9864	3.9660	4.0952	3.9388	3.9252	4.1020	32.0544
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	32.0000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
Std. Deviation	.66867	.84670	.77624	.66636	.61191	.70443	.64200	.62740	3.51471
Variance	.447	.717	.603	.444	.374	.496	.412	.394	12.353
Skewness	-.720	-.983	-1.580	-.807	-.235	-.152	-.247	-.077	.203
Std. Error of Skewness	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200
Kurtosis	2.277	2.041	4.684	2.579	.397	-.353	.304	-.460	-.488
Std. Error of Kurtosis	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	25.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	40.00
Sum	608.00	574.00	586.00	583.00	602.00	579.00	577.00	603.00	4712.00

**komitmen organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25.00	2	1.4	1.4	1.4
26.00	4	2.7	2.7	4.1
27.00	10	6.8	6.8	10.9
28.00	15	10.2	10.2	21.1
29.00	5	3.4	3.4	24.5
30.00	10	6.8	6.8	31.3
31.00	12	8.2	8.2	39.5
32.00	30	20.4	20.4	59.9
33.00	17	11.6	11.6	71.4
34.00	7	4.8	4.8	76.2
35.00	7	4.8	4.8	81.0
36.00	10	6.8	6.8	87.8
37.00	7	4.8	4.8	92.5
38.00	4	2.7	2.7	95.2
39.00	4	2.7	2.7	98.0
40.00	3	2.0	2.0	100.0
Total	147	100.0	100.0	

Statistics

		z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	z.7	z.8	z.9	budaya organisasi
N	Valid	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1565	4.1429	4.1633	4.0272	3.9932	3.9932	4.1088	3.9728	4.0476	36.6054
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	36.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
Skewness		-.296	-.452	-.448	-.306	-.761	-.717	-1.359	-1.669	-.721	.042
Std. Error of Skewness		.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200	.200
Kurtosis		.218	.564	1.949	.132	1.412	3.292	5.438	5.850	3.239	.247
Std. Error of Kurtosis		.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397	.397
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	28.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00
Sum		611.00	609.00	612.00	592.00	587.00	587.00	604.00	584.00	595.00	5381.00

budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	1	.7	.7	.7
	29.00	1	.7	.7	1.4
	30.00	6	4.1	4.1	5.4
	32.00	10	6.8	6.8	12.2
	33.00	7	4.8	4.8	17.0
	34.00	9	6.1	6.1	23.1
	35.00	12	8.2	8.2	31.3
	36.00	31	21.1	21.1	52.4
	37.00	15	10.2	10.2	62.6
	38.00	12	8.2	8.2	70.7
	39.00	17	11.6	11.6	82.3
	40.00	13	8.8	8.8	91.2
	41.00	3	2.0	2.0	93.2
	42.00	4	2.7	2.7	95.9
	43.00	2	1.4	1.4	97.3
	45.00	4	2.7	2.7	100.0
Total		147	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS

*Spiritual Leadership (X)*

Correlations

		x.1	x.2	x.3	x.4	x.5	x.6	x.7	x.8	x.9	spiritual leadership
x.1	Pearson Correlation	1	.127	.372**	.020	.142	.106	-.042	.046	.042	.333**
	Sig. (2-tailed)		.127	.000	.811	.085	.199	.610	.581	.612	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.2	Pearson Correlation	.127	1	.347**	.161	.193*	.159	.126	.039	.265**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.127		.000	.051	.019	.054	.127	.642	.001	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.3	Pearson Correlation	.372**	.347**	1	.389**	.353**	.283**	.269**	.201*	.451**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.014	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.4	Pearson Correlation	.020	.161	.389**	1	.178*	.390**	.248**	.150	.245**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.811	.051	.000		.031	.000	.002	.070	.003	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.5	Pearson Correlation	.142	.193*	.353**	.178*	1	.193*	.230**	.145	.306**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.085	.019	.000	.031		.019	.005	.080	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.6	Pearson Correlation	.106	.159	.283**	.390**	.193*	1	.026	.047	.130	.474**
	Sig. (2-tailed)	.199	.054	.001	.000	.019		.754	.576	.116	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.7	Pearson Correlation	-.042	.126	.269**	.248**	.230**	.026	1	.223**	.289**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.610	.127	.001	.002	.005	.754		.007	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.8	Pearson Correlation	.046	.039	.201*	.150	.145	.047	.223**	1	.239**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.581	.642	.014	.070	.080	.576	.007		.004	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
x.9	Pearson Correlation	.042	.265**	.451**	.245**	.306**	.130	.289**	.239**	1	.622**
	Sig. (2-tailed)	.612	.001	.000	.003	.000	.116	.000	.004		.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
spiritual leadership	Pearson Correlation	.333**	.466**	.737**	.550**	.628**	.474**	.518**	.462**	.622**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Budaya Organisasi (Z)



Correlations

		z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	z.7	z.8	z.9	budaya organisasi
z.1	Pearson Correlation	1	.196*	.290**	.201*	.304**	.056	.008	.204*	.156	.467**
	Sig. (2-tailed)		.017	.000	.015	.000	.499	.923	.013	.059	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.2	Pearson Correlation	.196*	1	.194*	.617**	.125	.208*	.105	.238**	.219**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.017		.019	.000	.133	.011	.207	.004	.008	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.3	Pearson Correlation	.290**	.194*	1	.290**	.472**	.023	.237**	.239**	.170*	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019		.000	.000	.786	.004	.003	.040	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.4	Pearson Correlation	.201*	.617**	.290**	1	.297**	.416**	.175*	.295**	.406**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000		.000	.000	.034	.000	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.5	Pearson Correlation	.304**	.125	.472**	.297**	1	.049	.238**	.163*	.177*	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.133	.000	.000		.559	.004	.048	.032	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.6	Pearson Correlation	.056	.208*	.023	.416**	.049	1	.300**	.122	.359**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.499	.011	.786	.000	.559		.000	.142	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.7	Pearson Correlation	.008	.105	.237**	.175*	.238**	.300**	1	.243**	.314**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.923	.207	.004	.034	.004	.000		.003	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.8	Pearson Correlation	.204*	.238**	.239**	.295**	.163*	.122	.243**	1	.394**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.013	.004	.003	.000	.048	.142	.003		.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
z.9	Pearson Correlation	.156	.219**	.170*	.406**	.177*	.359**	.314**	.394**	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.059	.008	.040	.000	.032	.000	.000	.000		.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
budaya organisasi	Pearson Correlation	.467**	.570**	.559**	.726**	.557**	.489**	.518**	.586**	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Komitmen Organisasi (Y)**

**Correlations**

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	komitmen organisasi
y.1	Pearson Correlation	1	.338**	.399**	.256**	.420**	.338**	.391**	.440**	.699**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.2	Pearson Correlation	.338**	1	.227**	.383**	.282**	.381**	.163*	.418**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.000	.001	.000	.048	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.3	Pearson Correlation	.399**	.227**	1	.158	.378**	.374**	.245**	.256**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006		.056	.000	.000	.003	.002	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.4	Pearson Correlation	.256**	.383**	.158	1	.294**	.492**	.154	.352**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.056		.000	.000	.062	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.5	Pearson Correlation	.420**	.282**	.378**	.294**	1	.252**	.367**	.313**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.002	.000	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.6	Pearson Correlation	.338**	.381**	.374**	.492**	.252**	1	.172*	.402**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.038	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.7	Pearson Correlation	.391**	.163*	.245**	.154	.367**	.172*	1	.206*	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.048	.003	.062	.000	.038		.012	.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
y.8	Pearson Correlation	.440**	.418**	.256**	.352**	.313**	.402**	.206*	1	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.012		.000
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147
komitmen organisasi	Pearson Correlation	.699**	.658**	.613**	.606**	.635**	.679**	.515**	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	147	147	147	147	147	147	147	147	147

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI RELIABILITAS

### *Spiritual Leadership (X)*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	10

### *Komitmen Organisasi (Y)*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	10

## Budaya Organisasi (Z)

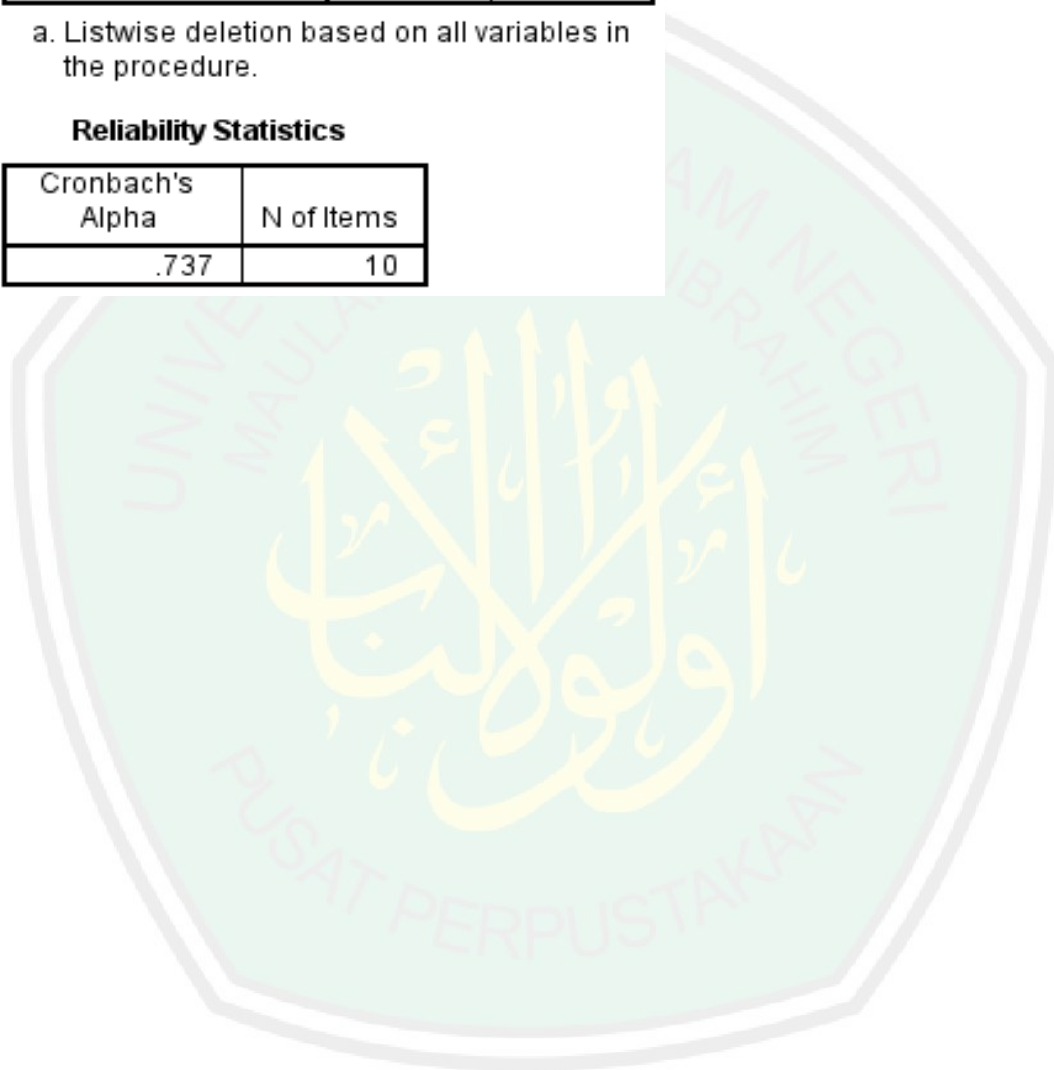
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	147	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	147	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	10



**RUNNING**

**Regresi X ke Z**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.587 <sup>a</sup>	.344	.340	2.69913	1.803

a. Predictors: (Constant), spiritual leadership

b. Dependent Variable: budaya organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	554.743	1	554.743	76.145	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1056.372	145	7.285		
	Total	1611.116	146			

a. Dependent Variable: budaya organisasi

b. Predictors: (Constant), spiritual leadership

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.512	2.542		5.710	.000		
	spiritual leadership	.602	.069	.587	8.726	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

## Regresi X dan Z ke Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.319 <sup>a</sup>	.102	.089	3.35448	1.805

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, spiritual leadership

b. Dependent Variable: komitmen organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	183.200	2	91.600	8.140	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1620.364	144	11.253		
	Total	1803.565	146			

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

c. Predictors: (Constant), budaya organisasi, spiritual leadership

d.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.117	3.496		5.182	.000		
	spiritual leadership	.153	.106	.141	1.447	.150	.656	1.525
	budaya organisasi	.227	.103	.215	2.201	.029	.656	1.525

a. Dependent Variable: komitmen organisasi



LAMPIRAN 8

**DOKUMENTASI**



Keterangan : Setelah wawancara bersama manager QA dan HRD



## LAMPIRAN 9

## DATA KARYAWAN PT. AVIA CITRA DIRGANTARA



## PT AVIA CITRA DIRGANTARA

## DAFTAR KARYAWAN

## PER Agustus 2020

NO.		NAMA KARYAWAN	BIDANG PEKERJAAN
		<b>MANAGEMENT MALANG</b>	
1	1	Tukija	District Manager
2	2	Chris Hartojo	Tenaga Ahli ACD Malang
3	3	Thufi Dhirarto	Operation Manager
4	4	Alex Pontoh	Manager Umum
5	5	Nur'aini	Keuangan
6	6	Puguh Setiyawan	Administrasi keuangan
7	7	Kristian Galih Permadi	QC
8	8	Diaz Chintya Putri	HRD
9	9	Yuni Fitria Dianningsih	QA
10	10	Hasto Wibowo	HRD
11	11	Jayanti Assri Gita Harianti	Administrasi Cargo
12	12	Oktavia Dwi Abrilina	Kasir
13	13	Ariyanto	Administrasi Umum
14	14	Neneng Iin Herawati	QC
		<b>FOO</b>	
15	1	Agus Harianto	Spv. Rampside
16	2	Gigih Aditya Pramono	Koord. FOO
17	3	Yusuf Santosa	FOO
18	4	Miftahul Ulum	FOO
		<b>LOAD MASTER</b>	
19	1	Mardi Apridinata	Load Master (Koord)
20	2	Bachtiyar Bagus P	Load Master
21	3	Moch Ridwan	Load Master
22	4	Muhammad Adjie Mast Said	Load Master
23	5	Febrianto Kusuma	Load Master
24	6	Bagus Sulistyoy	Load Master
		<b>FRONT LINER</b>	
25	1	Dwi Yulistyawati	Controller
26	2	Hadi Puryanto	Koord. Pasasi GA

27	.	3	Tri Zanuhari Hartantyo	Staff Pasas - GA (Ass.Koord)
28	.	4	Yessy Yunitasari	Pasasi - GA
29	.	5	Daniel Yusuf	Pasasi - GA
30	.	6	Devi Karolina	Pasasi - GA
31	.	7	Wahyu Rani Nirwana	Pasasi - GA
32	.	8	Silvia Permadani	Pasasi - GA
33	.	9	Ayu Nila Sari	Pasasi - GA
34	.	10	Lisa Aminada Anggraeni	Pasasi - SJ / GA
35	.	11	Ajeng Larasati Dewi	Pasasi - GA
36	.	12	Havid All Habsy	Pasasi - GA
37	.	1	Guntoro Supriyono	Senior SPV Pasasi
38	.	2	Hendra Kuswade	Koord Pasasi Lion Group
39	.	3	Syilfi Firdaus Hakiki	Pasasi - JT
40	.	4	Muhammad Alfy Dirgantara	Pasasi - JT
41	.	5	Amir Hamzah	Pasasi - JT
42	.	1	Garnis Nur Shafitri	Pasasi - ID
43	.	2	Kiki Amilia	Pasasi - ID
44	.	3	Aditya Dwi Fitra	Pasasi - ID
45	.	1	Desy Maratha Ayuningtyas	Pasasi - IW
46	.	2	Eka Wahyuningsih	Pasasi - IW
47	.	1	Moh. Hariyanto	Pasasi - ID / Ambas
48	.	2	Lailatul Ilmiyah	Pasasi - ID / Ambas
49	.	1	Aliefia Widiani	Koord Pasasi QG
50	.	2	Maulina Ajeng Sasmita	Pasasi - QG
51	.	4	Angga Adi Panama	Pasasi - SJ / QG
52	.	5	Ida Fidiana	Pasasi - QG
53	.	6	Tutut Purbandini	Pasasi - SJ / QG
54	.	1	Wulan Agustina Anandika	Boarding Gate
55	.	2	Yossi Amalia F.	Boarding Gate
56	.	3	Agung Dian Pratama	Boarding Gate
57	.	4	Rada Setiyani	Boarding Gate
58	.	5	Muh. Afan Maulana R	Boarding Gate
59	.	6	Lailis Nur Fiatin	Boarding Gate
60	.	7	Ria Mariana	Boarding Gate
			<b>PORTER CHECK IN</b>	
61	.	1	Rio Nanda Aditya	PORTER CIC

62	.	2	Defi Bambang Ardiandra	PORTER CIC
63	.	3	Riski Abdul Aviv Zakaria	PORTER CIC
64	.	4	M. Guntoro Rahman	PORTER CIC
65	.	5	Sandi Setiawan Catur P	PORTER CIC
66	.	1	Erisandi Pradana	LL ( Koord. )
67	.	2	Indra Afriyanto	LL
68	.	3	Ardian Fendi Pratama	LL
69	.	4	Dwi Riyadi Waryanto	LL
70	.	5	Kurniawan Arif Prakoso	LL
71	.	6	Tri Wulandari	LL
72	.	7	Rizky Dwiki Cahyo	LL
73	.	1	Happy Kurniawan	MUA (Koord)
74	.	2	Donny Wahyudi	MUA
75	.	3	Tri Suliswanto	MUA
76	.	4	Marwan Bayu Ismanto	MUA
77	.	5	Nanda Dwi Novarianto	MUA
78	.	6	Deny Agus Yulyanto	MUA
79	.	7	Agung Alfin Putra	MUA
80	.	8	Ricky Agustikarina	MUA
81	.	9	Adi Bagus Kurniawan	MUA
82	.	1	Edy Wismanto	Avsec Spv.
83	.	2	Diantama Oktavian Nugroho	Avsec Asst. Spv
84	.	3	Syafaatur Rohman	Avsec
85	.	4	Danang Satria Setiawan	Avsec
86	.	5	Brilian Putra Anugrah	Avsec
87	.	6	Andrik Purwanto	Avsec
88	.	7	Hardi Supardan	Avsec
89	.	8	Ferdi Ardianto	Avsec
90	.	9	Mukhamad Antonio Rojabi	Avsec
91	.	10	Azizin Nasrulloh	Avsec
92	.	1	Faizal Achmad	Koord. Ramp/Marshaller
93	.	2	Muhammad Syamsul Hadi	Ramp/Marshaller
94	.	3	Ganis Arguanza	Ramp Handling
95	.	4	Feisal Ihsan Nugroho	Ramp Handling
96	.	5	Faisal Fanani	Ramp Handling
97	.	1	Agoes Soeratrijono	GSE ( Spv )
98	.	2	Fathur Rozi	Operator BTT/TD ( Koord. )

99	.	3	Edi Sulistiyono	Operator BTT/TD
100	.	4	Ferdianda Prastyono	Operator BTT/TD
101	.	5	Prasetyo Budi Utomo	Operator BTT/TD
102	.	6	Samsul Arifin	Operator BTT/TD
103	.	1	Deny Iswanto	GSE Maintenance (Koord)
104	.	2	Mochammad Hermansyah	GSE Maintenance
105	.	3	Wahid Akson	GSE Maintenance
106	.	4	Egyartoko Yhoewono Putro	GSE Maintenance
107	.	5	Yoyok Kristianto	GSE Maintenance
108	.	1	Somas Tri Widyan	Koord. Aircraft Cleaner
109	.	2	Taufik Budi Santoso	Aircraft Cleaner
110	.	3	Erik Winahyu	Aircraft Cleaner
111	.	4	Muchammad Eri Afrianto	Aircraft Cleaner
112	.	5	Windi Apriliandi	Aircraft Cleaner
113	.	6	Nur Hasan	Aircraft Cleaner
114	.	7	Septiyan Febi Amanta	Aircraft Cleaner
			<b>ATN &amp; HELPER PUSHBACK</b>	
115	.	1	Ali Joyo Seputra	Operator ATN (Koord.)
116	.	2	M. Maksum	Operator ATN
117	.	3	Hendrik Setiawan	Operator ATN/GPU
118	.	1	Woko Prasetyo Adi	Helper ATN/ Pushbacker
119	.	2	Muhammad Amirrudin	Helper ATN/ Pushbacker
			<b>CARGO LINER</b>	
120	.	1	Afri Widya Kristianto	Cargo Spv
121	.	2	Sofyan Ismarhadi	Koord. Cargo
122	.	3	Griendy Alfath Lumisa	Cargo
123	.	4	Irwan Mardiyanto	Cargo
124	.	5	Adi Kurniawan	Cargo
125	.	6	Septyan Achmad Yani	Cargo
126	.	7	I Putu Agung Budiasa	Cargo
127	.	8	Yuda Dwi Prasetya	Cargo
128	.	9	Andika Putra Oktavianto	Cargo
			<b>PORTER</b>	
129	.	1	Edi Hermawanto	Koord PORTER
130	.	2	Muhammad Wahyu Efendi	PORTER
131	.	3	Yuda Luki Pranata	PORTER
132	.	4	M. Hendra Setiawan	PORTER



133	.	5	Krisna Eka Susila	PORTER
134	.	6	Anil Muhamad Fasila	PORTER
135	.	7	Joni Yuhermanto	PORTER
136	.	8	Refanny Ferdin Kurnia	PORTER
137	.	9	Ihza Alif Amaludin	PORTER
138	.	10	Putra Yudha Pratama	PORTER
			<b>KARYAWAN WH II</b>	
139	.	1	Jatmiko Adi Putro	Administrasi Warehousing
140	.	2	Mandha Sabella Juniastiwi	Administrasi Warehousing
141	.	3	Ronny Setyo Widi	Operasional Warehousing
142	.	4	Sigit Hudiantoro	Operasional Warehousing
143	.	5	Trie Laksito Aji	Operasional Warehousing
144	.	6	Abidin	Operasional Warehousing
145	.	7	Lukman Setyawan	Operasional Warehousing
146	.	8	Fuad Rabin	Operasional Warehousing
147	.	9	Yohanes Suprpto	Avsec WH

