

650  
Damp  
p  
21

**PENGARUH SPIRITUALITAS TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DAN DAMPAKNYA  
PADA SIKAP KARYAWAN DALAM MENGHADAPI  
PERUBAHAN ORGANISASI  
( STUDI KASUS PADA KARYAWAN RS. TLOGOREJO SEMARANG )**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

oleh :

**Meinita ME. Wungo Damping, STh  
NIM . C4A002152 / XVIII**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## *Sertifikasi*

Saya, *Meinita ME. Wungo Damping*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

**Meinita ME. Wungo Damping, STh**

**Maret, 2004**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**PENGARUH SPIRITUALITAS TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DAN DAMPAKNYA  
PADA SIKAP KARYAWAN DALAM MENGHADAPI  
PERUBAHAN ORGANISASI**  
( STUDI KASUS PADA KARYAWAN RS. TLOGOREJO SEMARANG )

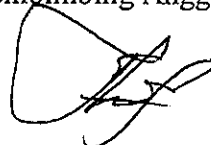
Yang disusun oleh Meinita ME. Wungo Damping, NIM C4A002152  
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Maret 2004  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



**Prof. Drs. Soehardjo**

Pembimbing Anggota

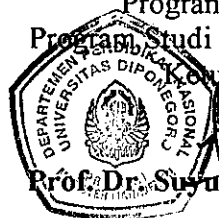


**Drs. Fuad Mas'ud, MIR**

Semarang, Maret 2004

Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen  
Program



**Prof. Dr. Susudi Mangunwihardjo**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Karya Tesis ini dipersembahkan untuk suami yang tercinta Agustinus Wungo dan anak-anak yang tersayang Minda, Fernando dan Adinda. Mereka adalah belahan jiwaku yang dikaruniakan oleh Tuhan Yesus Kristus dalam hidupku, agar dapat menjadi teladan bagi anak-anak bahwa bundanya tidak pernah berhenti belajar.**

## ABSTRAKSI

Latar belakang penelitian ini dilakukan karena adanya data dari RS. Tlogorejo Semarang tentang turnover karyawan dari tahun 1999 sampai dengan 2003 yang relatif cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga faktor komitmen memegang peranan yang cukup signifikan, sehingga dengan alasan tersebut maka penelitian ini dilakukan.

Tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh spiritualitas terhadap komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif serta dampaknya pada sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pada karyawan Rumah Sakit Tlogorejo Semarang. Manfaat dari penelitian ini terutama ditujukan pada pengambil kebijakan, karena berguna sebagai dasar untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih baik. Secara lebih spesifik berguna dalam memberikan masukan akan arti pentingnya makna spiritualitas untuk membangun komitmen terhadap organisasi, sehingga dapat berakibat pada sikap karyawan yang positif dalam menghadapi perubahan organisasi.

Ada 6 hipotesis dengan 31 parameter yang akan diuji melalui pengujian *confirmatory factor analysis dan full model structural equation model (SEM)* dengan kriteria-kriteria *goodness-of-fit* serta pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan program statistik AMOS 4.0 atas data primer yang diperoleh dari hasil pengisian daftar pertanyaan oleh 200 karyawan yang tersebar dalam 40 bidang atau bagian pada RS Tlogorejo Semarang.

Temuan dalam penelitian ini mendukung enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu spiritualitas berpengaruh terhadap komitmen afektif, spiritualitas berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan komitmen normatif, dan komitmen afektif komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Saran yang diusulkan dalam penelitian ini adalah perlunya ditingkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya dalam menanamkan nilai-nilai spiritualitas para karyawan secara terprogram dan berkesinambungan. Penelitian berikutnya hendaknya dilakukan dengan ruang lingkup yang lebih luas atau mengambil objek yang bukan Rumah sakit. Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan di Rumah Sakit Tlogorejo Semarang sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisir untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

## ABSTRACT

The back ground of this research based on data from Tlogorejo hospital concerning with high employee turnover from 1999 until 2003. This problem indicates factors causing why the employee quit. From many causing factors, commitment is suspected in playing significant role and based on this condition the research done.

Purpose on indication of this research are to analyze the influence of spirituality to affective commitment and the impact on employee attitude facing organization change at employee hospital of Tlogorejo Semarang. The benefit of this research maonly suggested to decision makers as foundation to manage human resorce better. Specifically, to give contribution concerning the important of spirituality meaning to build organizational comitment, moreover can result at positive employee attitude in facing organizational change.

There are 6 hypothesis with 31 parameters will tested through confirmatory factor factor analysis and full model structural equation model (SEM) with goodness of fit criteria and hypotheses testing using AMOS 4.0 department at Tlogorejo Hospital Semarang.

The findings in this research support six hypotheses, i.e.: spirituality influences to affective commitment, spirituality influences to sustainable commitment, spirituality influences to normatove commitment and normative commitment influences to employee attitude in facing organizational change.

Suggestion proposed in this research is the need to improve human resource, specifically in digging employee spirituality values systematically and continuously. The next research should do with wider coverage or take object outside hospital. This research done only to employee of Tlogorejo Hospital, so the result can not be generated to other case outside the object.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah, karena kasih dan pertolonganNya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun guna memenuhi sebagai syarat guna memperoleh derajat sarjana S2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Adapun judul penelitian yang diajukan adalah “ Pengaruh Spiritualitas Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Pada Sikap Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi “ (Studi Kasus Pada Karyawan RS. Tlogorejo Semarang)

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapat bantuan / dukungan, baik secara moral maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu / mendukung dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Drs. Soehardjo, selaku pembimbing utama atas segala perhatian, pemikiran dan bimbingannya dalam penyusunan tesis ini, meskipun kondisi fisik beliau sedang dalam keadaan sakit.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku pembimbing anggota atas segala perhatian, pemikiran dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Majelis Jemaat “EFFATHA” Semarang atas segala dukungannya.

5. Direktur RS. Tlogorejo Semarang beserta staff, yang telah banyak membantu dengan mengijinkan pelaksanaan penelitian.
6. Prof. J. Titaley, Ph.D, selaku Rektor Universitas Kristen Satyawacana Salatiga atas doa dan bimbingannya.
7. Bapak Ir. Frist Atihuta, Bapak Cemdi Hutapea dan Sdr. Sucibta Parrorongan, atas doa dan dukungannya.
8. dr, Charles Damping, Drs. Ronald Damping dan Drs. No Damping atas doa dan dukungannya.
9. Suami tercinta Agustinus Wungo dan anak-anak yang tersayang, Minda, Fernando dan Adinda atas doa dan dukungannya.
10. Rekan-rekanku yang terkasih angkatan XIII / Pagi / Kelas B atas doa dan dukungannya.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhirnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkementingan.

Semarang, (Maret 2004

Penulis

**Meinita ME. Wungo Damping, STh**



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan Draft tesis .....	iii
Halaman Motto / Persembahan .....	iv
Abstraksi.....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I : Pendahuluan</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II : Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis</b>	
2.1. Telaah Pustaka .....	8
2.2. Hipotesis-hipotesis .....	21
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22

**BAB III: Metode Penelitian**

3.1. Jenis dan Sumber Data .....	27
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	28
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.4. Teknik Analisis .....	32

**BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

4.1. Data Deskriptif .....	42
4.2. Proses dan Hasil Analisis .....	48
4.3. Pengujian Hipotesis .....	65

**BAB V: Simpulan dan Implikasi Kebijakan**

5.1. Simpulan Hipotesis .....	66
5.2. Implikasi Kebijakan .....	69
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	73
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	73

<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>74</b>
-------------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN .....</b>	<b>76</b>
----------------------------------	-----------

<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>108</b>
----------------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Turn Over Karyawan RS. Tlogorejo Tahun 1999 s/d 2003.	5
Tabel 2.1	Peneliti-peneliti Terdahulu .....	20
Tabel 2.2	Hipotesis Yang Diajukan .....	21
Tabel 2.3	Definisi Operasional Variabel .....	24
Tabel 2.4	Dimensionalisasi Variabel .....	26
Tabel 3.1	Distribusi Daftar Pertanyaan .....	31
Tabel 3.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	40
Tabel 4.1	Responden Menurut Usia .....	42
Tabel 4.2	Responden Menurut Agama .....	43
Tabel 4.3	Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	44
Tabel 4.4	Responden Menurut Bidang Pekerjaan .....	45
Tabel 4.5	Responden Menurut Masa Kerja ....	45
Tabel 4.6	Responden Menurut Jenis Kelamin ...	46
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	47
Tabel 4.8	Standardized Regession Weight .....	53
Tabel 4.9	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	55
Tabel 5.0	Goodness-of-fit Index.....	56
Tabel 5.1	Normalitas data .....	57
Tabel 5.2	Descriptive Statistics.....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 3.1	Path Analysis .....	34
Gambar 4.1	Confirmatory Factor Analisisi.....	51
Gambar 4.2	Full Structure Equations Model.....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan .....	61
Lampiran 2	Data Penelitian ... ..	65
Lampiran 3	Output AMOS ... ..	70

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perubahan merupakan sebuah fenomena yang cukup penting disadari para manajer pada era persaingan yang kompetitif ini. Menurut Caplow (1983) dalam Yousef (2000, p. 514) Perusahaan pada era ini mau tidak mau harus tunduk pada lingkungan yang selalu berubah-ubah sejalan dengan perubahan lingkungan tersebut.

Untuk mengantisipasi setiap irama dalam perubahan tersebut manajemen menyikapinya dengan mengadakan perubahan-perubahan interen di dalam organisasi perusahaan. Perubahan tersebut menurut Yousef (2000, p. 514) bisa berupa memodifikasi struktur organisasi dalam perusahaan, tujuan-tujuan organisasi, teknologi yang digunakan, tugas-tugas pekerjaan sumber daya manusia dalam perusahaan dalam upaya menghadapi lingkungan yang berubah tersebut.

Dari beberapa bentuk proses perubahan tersebut di atas sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama dari keberhasilan atau kegagalan proses perubahan organisasi. Oleh karena itu perhatian difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan tersebut. Salah satu faktor yang diyakini mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan adalah komitmen mereka terhadap organisasi, karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi cenderung untuk lebih bisa menerima perubahan dibandingkan seseorang yang memiliki komitmen relatif rendah terhadap organisasinya. (Yousef, 2000, p.514)

Bagi yang memiliki komitmen tinggi beranggapan bahwa perubahan tersebut dianggap sebagai hal yang menguntungkan bagi organisasi, dan tidak ada potensi untuk merubah nilai-nilai dasar serta tujuan organisasi. Penelitian mengenai komitmen terhadap organisasi telah banyak dilakukan para peneliti terdahulu, misalnya Allen & Meyer (1990), Aranya & Jacobson (1975), Begler dan Czajka (1993), Benkhoff (1997) Dunham dkk (1994) dan Hecket (1994) dalam Yousef (2000, p.514).

Dari sekian banyak penelitian ternyata peran dari komitmen organisasi sebagai mediator penghubung antara semangat spiritualitas karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi belum banyak mendapat cukup perhatian, karena spiritualitas seorang karyawan yang baik bukan tidak mungkin justru akan mendukung komitmen seseorang terhadap organisasi dan keadaan spiritualitas seorang karyawan yang kuat akan bisa menerima perubahan dengan sikap yang positif. Sesuai dengan pandangan ini maka tingkat spiritualitas setiap individu seorang karyawan dalam perusahaan sesuai dengan keyakinannya masing-masing diduga akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap kerja karyawan tersebut .

Konsep spiritualitas, etika kerja dan religiositas dalam beberapa studi memiliki makna yang hampir sama . Wald et al. dalam Imam Ghazali (2002, p.2) memberikan pengertian yang luas terhadap ETIKA, yaitu meliputi suatu proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan seseorang dalam situasi tertentu. Proses itu meliputi penyeimbangan pertimbangan sisi dalam (inner) dan sisi luar (outer) yang muncul dari pengalaman dan pembelajaran masing-masing individu. Imam Ghazali (2002, p.2) membangun konstruk variabel religiositas dari dimensi kepercayaan (belief),

komitmen (commitment) dan perilaku (behaviour) sedangkan masing-masing dimensi dikembangkan melalui Fokus Group Discussion (FGD). Mitroff & Denton (1999, p88) lebih jelas membandingkan definisi religiositas dengan spiritualitas sebagai berikut, "In contrast to religion that organized and communal, spirituality is highly individual and intensely personal". Lebih jauh Mitroff dan Denton (1999, p89) mengatakan ada beberapa elemen dasar dari spiritualitas yaitu; tidak formal, tidak terstruktur, tidak terorganisasi, universal dan tidak mengenal waktu. Demikian juga Cash and Gray (2000, p. 126) mengatakan bahwa ada perbedaan utama antara religiositas (religion) dengan spiritualitas (spirituality) dalam dunia kerja. . Spiritualitas digambarkan sebagai sesuatu yang sangat dalam dan sangat misterius dalam diri manusia, berbeda dengan religiositas yang merupakan institusionalisasi sistem hubungan antara kepercayaan dan perilaku kepada Tuhan.

Danah Zohar, Ian Marshall dalam Agustian (2002, p.57) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup seseorang dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Kecerdasan spiritual merupakan landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosi, bahkan lebih jauh Danah Zohar dan Ian Marshall dalam Agustian (2002, p.57) menegaskan bahwa kecerdasan spiritual adalah tingkatan tertinggi dari kecerdasan manusia.



Dari paparan yang dikemukakan di atas terlihat bahwa masalah spiritualitas, etika dan religiositas telah diteliti oleh para peneliti terdahulu. Yousef (2000) meneliti tentang etika kerja islami (IWE) di Arab Saudi yang merupakan penelitian lanjutan dari peneliti-peneliti sebelumnya yang lebih banyak meneliti tentang etika kerja protesatan (PWE) di negara-negara barat (Weber, 1958, Mc , McClelland, 1961). Imam Ghozali (2002) menindaklanjuti peneliti terdahulu meneliti pengaruh religiositas pada komitmen organisasi , kepuasan kerja dan produktivitas. Mitroff dan Denton (1999, p.91) membuat kesimpulan yang menarik tentang spiritualitas, yaitu tidak ada satupun organisasi yang dapat bertahan lama tanpa adanya spiritualitas dan jiwa. Penelitian ini belum banyak dilakukan di negara-negara yang sedang berkembang dan inilah riset gap dalam penelitian ini

Berangkat dari latar belakang di atas serta menindaklanjuti saran dari Yousef (2000, p. 529) yang mengatakan bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru adalah sangatlah menarik untuk dilakukan . Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk meneruskan peneliti-peneliti terdahulu dengan mengambil sampel pada karyawan Rumah Sakit Tlogorejo Semarang. Dijadikannya RS. Tlogorejo sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumberdaya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Pertimbangan lain adalah berdasarkan wawancara pendahuluan dengan bagian sumber daya manusia, diperoleh informasi bahwa perubahan organisasional relatif sering terjadi pada rumah sakit ini, seperti pergantian

kepemimpinan, perubahan status dari karyawan tetap menjadi kemitraan, rotasi penempatan karyawan dan yang bersifat ekstern seperti intensitas persaingan dengan rumah sakit yang lain serta peraturan pemerintah. Dengan komposisi perawat sebagai karyawan yang lebih dari 50% menjadikan penelitian mengenai spiritualitas ini cukup relevan untuk dilakukan mengingat pekerjaan seorang perawat yang selalu bersentuhan dengan masalah kemanusiaan.

Alasan lain yang cukup relevan sebagai dasar penelitian ini dilakukan adalah data di RS. Tlogorejo yang menunjukkan tingkat turnover karyawan yang relatif tinggi seperti terlihat pada Tabel 1.1:

**Tabel. 1.1**  
**Turn Over Karyawan RS. Tlogorejo**  
**Tahun 1999 s/d 2003**

<b>Tahun</b>	<b>Masuk</b>	<b>%</b>	<b>Keluar</b>	<b>%</b>	<b>Jumlah Tenaga</b>
1999	70	6,33	64	5,79	1105
2000	106	9,19	58	0,50	1153
2001	126	11,17	51	4,52	1128
2002	78	6,32	71	5,75	1235
2003	20	1,63	31	2,53	1224

*Sumber : RS. Tlogorejo, Semarang 2003*

Dari Tabel 1.1. terlihat bahwa terjadi tingkat turnover karyawan yang cukup tinggi selama lima tahun dari tahun 1999 hingga 2003. Hal ini mengindikasikan adanya

faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga faktor komitmen memegang peranan yang cukup signifikan, sehingga dengan alasan tersebut, maka penelitian ini dilakukan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berangkat dari pemikiran para peneliti terdahulu serta berdasarkan data mengenai tingkat turn over karyawan RS. Tlogorejo selama lima tahun dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2003, maka pertanyaan penelitian yang kemudian diajukan adalah :

1. Bagaimana spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif ?
2. Bagaimana spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan ?
3. Bagaimana spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif ?
4. Bagaimana komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi ?
5. Bagaimana komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi ?
6. Bagaimana komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi ?

### **1.3. Tujuan**

Penulisan ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian terdahulu dengan tujuan antara lain;

1. Menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap komitmen afektif.
2. Menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap komitmen berkelanjutan.
3. Menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap komitmen normatif.
4. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
5. Menganalisis pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
6. Menganalisis pengaruh komitmen normatif terhadap sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Manfaat teoritis, yaitu bermanfaat bagi peneliti lain yang meneliti tentang spiritualitas.
2. Manfaat praktis, yaitu bagi pengambil kebijakan (Decision Maker) berguna sebagai dasar untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan secara lebih baik, memberikan masukan bagi perusahaan akan pentingnya makna spiritualitas untuk membangun komitmen terhadap organisasi, sehingga dapat berakibat pada sikap karyawan yang positif dalam menghadapi perubahan organisasi.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.**

#### **2. 1. TELAAH PUSTAKA**

##### **2. 1. 1. Spiritualitas**

Konsep spiritualitas sering disamakan dengan religiositas dan etika (perilaku etis menurut agama). Mitroff dan Denton (1999, p88) lebih jelas membandingkan definisi religiositas dengan spiritualitas sebagai berikut, "In contrast to religion that organized and communal, spirituality is highly individual and intensely personal". Lebih jauh Mitroff dan Denton (1999, p89) mengatakan ada beberapa elemen dasar dari spiritualitas yaitu; tidak formal, tidak terstruktur, tidak terorganisasi, universal dan tidak mengenal waktu.

Kecerdasan spiritual, yang merupakan temuan terkini secara ilmiah menurut Agustian (2000, p. 39) pertama kali digagas oleh Danah Zohar dan Ian Marshall, masing-masing dari Harvard University dan Oxford University melalui riset yang sangat komprehensif. Pembuktian ilmiah tentang kecerdasan spiritual yang dipaparkan Zohar dan Marshall dalam kecerdasan spiritual. *Spiritual Quotient, The Ultimate Intelligence* (London, 2000), dua diantaranya adalah: Pertama, riset ahli psikologi/syaraf, Michael Persinger pada awal tahun 1990-an, dan lebih mutakhir lagi tahun 1997 oleh seorang ahli syaraf V.S. Ramachandran dan timnya dari California University, yang menemukan eksistensi God-Spot dalam otak manusia. Ini sudah built-in sebagai pusat spiritual

( spiritual center ) yang terletak diantara jaringan syaraf dan otak. Bukti kedua adalah riset ahli syaraf Austria, Wolf Singer pada era 1990-an atas The Binding Problem, yang menunjukkan ada proses syaraf dalam otak manusia yang terkonsentrasi pada usaha mempersatukan dan memberi makna dalam kehidupan kita. Suatu jaringan syaraf yang secara literal “mengikat” pengalaman kita bersama untuk “hidup lebih bermakna”. Pada God Spot inilah terdapat fitrah manusia yang paling dalam (Agustian, 2000).

Hendricks dan Ludeman (2002, p.10) dalam bukunya yang terkenal “The Corporate Mystic : Sukses Berbisnis dengan Hati”, mengatakan bahwa kejujuran, keadilan, tekad mengenal diri sendiri, dan fokus pada kontribusi merupakan landasan spiritualisme universal yang abadi. Lebih jauh Hendricks dan Ludeman (2002, p.10) mensinyalir bahwa para “mistikus korporat” sering alergi akan dogma dan sering menciptakan jarak dengan agama dalam bentuknya yang sudah lebih terstruktur. Mereka lebih tertarik untuk menjalani kehidupan berdasarkan sumber-sumber spiritualisme universal yang menjadi landasan iman yang berbeda-beda. Bob Galvin dalam Hendricks dan Ludeman (2002, p.10) mengatakan bahwa sangatlah penting bagi para pengusaha untuk menjauhkan diri dari teologi dan kepercayaan spiritualisme yang berpotensi memecah belah, dan sebaliknya justru harus memfokuskan diri memetik manfaat terpadu dengan menerapkan spiritualisme.

Yang terpenting, spiritualisme bagi para Mistikus Korporat adalah pembuktian, bukan omong kosong. Mereka mampu melihat hala-hal kecil sampai faktor-faktor penghubung yang bersifat universal yang terdapat pada diri kita semua. Kemampuan untuk melihat dibalik perbedaan-perbedaan ini sampai ke dasar-dasarnya membuat para

Mistikus Korporat ini memusatkan perhatian pada cara spiritualisme tertuang dalam tindakan. Sebenarnya inti dari spiritualisme adalah keterikatan. Sasaran akhir dimensi spiritualitas adalah keutuhan: keterikatan atau integritas yang intim antara pikiran dan tindakan, antara keyakinan dan emosi, antara kita dan sesama, antara manusia dan seluruh alam, antara seluruh alam dan sumber dari semua yang ada di alam. Itulah keterikatan dan keutuhan yang tertinggi (Morris,2003, p.293).

Buzan (2003, p.6) dalam bukunya yang terkenal kekuatan ESQ, 10 langkah meningkatkan kecerdasan emosional spiritual, mengungkapkan bahwa konsep keseluruhan dari spirit berasal dari bahasa latin spiritus yang berarti napas. Istilah modern mengacu pada energi hidup seseorang dan bagian dari individu tersebut yang “non jasmani”, yang meliputi emosi serta karakter seseorang. Ini termasuk kualitas vital seseorang terhadap energi, antusiasme, keberanian dan tujuan. Masih menurut Buzan (2003, p.6), Kecerdasan spiritual berkembang secara alami dari kecerdasan seseorang (pengetahuan, apresiasi dan pemahaman terhadap diri pribadi), melalui kecerdasan sosial (pengetahuan, apresiasi dan pemahaman terhadap orang lain), menuju apresiasi serta pemahaman terhadap segala bentuk kehidupan lainnya dan alam semesta yang sesungguhnya, berhubungan terhadap alam adalah aspek utama dalam pengembangan kecerdasan spiritualitas seseorang. Maslow dalam Buzan (2003, p. 7) mendefinisikan aktualisasi diri pribadi sebagai suatu tahapan spiritual, dimana individu menuangkan kreativitas, main-main, kegembiraan, toleransi dengan tujuan dan misi membantu orang lain mencapai tahap kebijaksanaan dan kebahagiaan . Semua ini dapat dicapai dalam lingkungan yang menumbuhkan kasih sayang dan cinta.

Menarik dikaji pendapat Taufik Bahaudin (1999, p.176) dalam bukunya *Brainware Management* yang menyampaikan bahwa kecerdasan emosional saja masih tidak cukup. Bila disederhanakan, kecerdasan emosional hanya berbicara dari sisi “merasionalkan emosi” atau kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri serta mampu memahami dan mengelolai emosi orang lain. Dari sisi ini bisa saja terjadi seseorang begitu disenangi dalam pergaulan dan mudah diterima dalam lingkungan yang baru. Namun, bila kemampuan atau kecerdasan emosional tidak dilandasi niat baik, bisa saja kecerdasan emosional kemudian disalahgunakan. Akibatnya akan merugikan orang lain. Orang yang dirugikan akan bercerita pada rekannya dan seterusnya, sehingga meskipun dia memiliki kemampuan untuk dapat secara mudah bergaul atau perilakunya menyenangkan dalam pergaulan, tidak akan ada artinya lagi bila orang sudah tidak bisa mempercayainya lagi.

Dalam hal ini seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang baik dan niat baik menurut Taufik Bahaudin (1999, p.176) adalah seseorang yang memiliki akhlak yang baik. Dengan demikian dapat dikatakan seseorang yang memiliki akhlak yang baik sudah pasti memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi belum berarti memiliki akhlak yang baik..

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mitroff dan Denton (1999, p89) menemukan bahwa persepsi seseorang terhadap religiositas dan spiritualitas terbagi menjadi empat; pertama yang melihat religiositas dan spiritualitas sebagai hal yang positif. Pandangan ini meyakini spiritualitas dan religiositas adalah sama dan spiritualitas tumbuh serta berkembang berdasarkan pengalaman keagamaan., kedua yang melihat religiositas



sebagai hal yang positif dan spiritualitas sebagai hal yang negatif, ketiga yang melihat religiositas sebagai hal yang negatif dan spiritualitas sebagai hal yang positif dan yang keempat melihat kedua-duanya baik spiritualitas maupun religiositas sebagai hal yang negatif.

Antara spiritualitas, komitmen organisasi dan sikap karyawan dapat dijelaskan dari sudut pandang teori personality yang menyatakan bahwa tingkat spiritualitas akan menjadi bagian dari identitas diri seseorang karyawan atau personality. Personality dan nilai pada gilirannya menjadi faktor penting untuk menentukan perilaku di dalam organisasi maupun sikap kerja karyawan. Wald et al. (1993) dalam Yousef, 2000, p. 516)) menyatakan bahwa etika memiliki pengertian yang luas yang meliputi suatu proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan seseorang dalam situasi tertentu. Proses ini meliputi penyeimbangan pertimbangan sisi dalam (inner) dan sisi luar (outer) yang disifati oleh kondisi unit dari pengalaman dan pembelajaran masing-masing individu.

Hubungan antara religiositas berafiliasi dengan berbagai sikap kerja (job attitude) telah banyak diteliti, sikap kerja itu meliputi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Herzberg dalam Yousef, 2000 p.515). Namun demikian hubungan antara religius dan sikap kerja bervariasi hasilnya dari periode ke periode berikutnya.

Di negara barat penelitian perihal etika kerja yang sering diidentikkan dengan religiositas telah banyak diteliti, tetapi sebagian besar terfokus pada etika kerja protestan atau Protestan Work Ethic (PWE). Konsep PWE ini pertama kali dikenalkan oleh Weber (1958 dalam Yousef, 2000; p. 515) yang mengajukan hubungan sebab akibat antara etika

protestan dan pengembangan kapitalisme di masyarakat barat. Teori Weber mengaitkan keberhasilan dalam bisnis dengan keyakinan religius. Weber menyatakan keyakinan protestan –calvinistic memiliki dorongan spiritual terhadap kapitalisme dan didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan kerja dan finansial adalah sarana untuk mencapai tidak hanya tujuan pribadi tetapi tujuan religius (Kidron, (1978) dalam Yousef (2000, p. 515).Teori Weber ini diperkenalkan dalam psikologi oleh McClelland pada tahun 1961, yang menawarkan penjelasan sosial-psikologis untuk hubungan antara protestanisme dan kapitalisme. Mc Clelland menyatukan konsep PWE yang dipandang sebagai dimensi paling dasar dari kepribadian . (Furnham, 1990 dalam Yousef, 2000, p. 515).

Konsep lain tentang etika kerja, yaitu Islamic Work Ethic (IWE), dimana konsep ini berasal dari Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad. Etika kerja Islami memandang dedikasi dalam bekerja adalah virtue (kebajikan). Usaha yang maksimal harus dilakukan seseorang dalam bekerja, karena hal ini merupakan kewajiban seorang individu yang mampu. Etika kerja islam menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian (accomplishment). Kerja keras dipandang sebagai virtue (kebajikan), dan barang siapa bekerja keras maka akan berhasil dalam hidupnya dan sebaliknya tidak bekerja keras sebagai penyebab kegagalan dalam hidup (Ali, 1998 dalam Imam Ghozali, 2002). Juga menurut Ali (1988), nilai kerja dalam etika kerja islami diambil dari niat yang menyertainya bukan dari output yang dihasilkan. Ditekankan pula bahwa keadilan dan kemurahan hati di tempat pekerjaan merupakan kondisi yang mendukung bagi kesejahteraan karyawan. Selain kerja keras untuk memenuhi tanggung jawab juga iklim kompetis yang sehat akan mendorong peningkatan kualitas. Dengan kata lain bahwa etika

kerja islami berpendapat bahwa hidup tanpa kerja tidak akan bermakna dan keterlibatan dalam aktivitas ekonomi adalah sebuah kewajiban yang harus dilakukan.

Didalam psikologi sosial dikenal adanya perbedaan antara knowing (kognitif) dan feeling (afektif) dan doing (behaviour). Kategori psikologi sosial ini menurut Imam Ghozali (2002, p. 2) banyak digunakan untuk melihat tiga komponen religiositas yaitu, komponen kognitif, komponen afektif dan komponen behaviour. Komponen kognitif disebut sebagai kepercayaan keberagaman atau disebut komponen orthodoxy dan komponen afektif merupakan dimensi perasaan (feeling) dan menunjukkan perasaan terhadap religius being, obyek atau institusi. Komponen afektif ini oleh beberapa peneliti sering disebut dengan komitmen keberagaman (religius comitment). Sedangkan komponen behaviour merupakan "acted out" seperti mendatangi masjid atau gereja, memberikan sumbangan finansial, frekwensi sembahyang individu dan membaca kitab suci.

### **2.1.2. Komitmen Organisasi**

Studi tentang komitmen terhadap organisasi telah banyak dilakukan (Mowday, Porter dan Steers, 1982). Konsep utama tentang komitmen yang banyak ditemukan dalam literatur adalah hubungan komitmen dengan turn over atau dengan tingkat loyalitas karyawan. Semakin kuat komitmen dibangun maka semakin kecil tingkat turn overnya. Selain itu komitmen bisa juga digunakan untuk memprediksikan frekuensi kinerja di masa depan (Dwyer et al., 1987, p.62; Gundlach et al., 1995, p.95; Morgan dan Hunt, 1994, p.21).

Bilamana komitmen adalah variabel terikat yang paling umum yang digunakan di dalam penelitian-penelitian hubungan perusahaan dan karyawan (Wilson, 1995, p.30), tetapi tidak ada kesepakatan terhadap skala pengukuran yang tepat untuk digunakan bagi konstruk multidimensi ini (Hockett, 1998 dalam Yousef, 2000' p. 514) . Selanjutnya, sampai saat ini, hanya ada sedikit perhatian yang diberikan terhadap sedikitnya penelitian karyawan mengenai definisi dan pengukuran komitmen (Kelley dan Davis, 1994,dalam Yousef, 2000, p.516 , dan Morgam; dan Hunt, 1994, p.22).

Pengkonsepsian komitmen sebagai suatu hubungan, di dalam konteks perkawinan atau pekerjaan, telah menginterpretasikan konstruk tersebut di dalam kerangka fikir sosial-psikologi, dimana konstruk tersebut secara konsep dicirikan oleh kehendak untuk tetap tinggal, bersama-sama dengan faktor pribadi dan lingkungan tertentu yang mendasari kehendak tersebut (Moeday et al., 1982, p.18). Dalam pengertian ini, komitmen tidak hanya disimpulkan dari keyakinan dan pilihan (serangkaian kognisi) pegawai tetapi juga oleh tingkat kehendak mereka untuk bertindak dalam suatu cara tertentu (Pritchard et al., 1999, p.39). Meskipun demikian, di dalam riset karyawan, sifat yang kompleks dari konstruk tersebut jarang diperhatikan.

Di dalam literatur kemitraan, komitmen telah dijelaskan dalam banyak cara. Moorman et al. (1992, p.13) mengartikan komitmen sebagai keinginan yang langgeng untuk memelihara hubungan yang bermakna. Kata “hubungan bermakna” menekankan keyakinan bahwa komitmen hanya ada jika hubungan tersebut dianggap penting. Ini memiliki implikasi tingkat kewajiban yang lebih tinggi untuk membuat suatu hubungan sukses dan membuatnya saling memuaskan dan menguntungkan (Gundlach et al., 1995,

p.96; Morgan dan Hunt, 1994, p.23). Karena komitmen adalah lebih tinggi diantara orang-orang yang meyakini bahwa mereka menerima lebih banyak makna dari suatu hubungan, maka karyawan yang sangat berkomitmen akan mau untuk membalas usaha atas nama perusahaan, berkenaan dengan manfaat masa lalu yang didapatkan (Moeday et al., 1982, p.19).

Beberapa peneliti terdahulu menguji hubungan antara etika kerja protestan dengan komitmen organisasi. Kidron (1978) dalam Yousef (2000, p. 517) menemukan bahwa etika kerja yang didefinisikan sebagai etika kerja protestan lebih dikaitkan dengan moral dibandingkan dengan komitmen kalkulatif. Sementara itu peneliti lain menemukan bahwa karyawan atau pekerja akan merasa sangat puas dan berkomitmen tinggi seandainya nilai-nilai yang mereka yakini berbanding lurus dengan nilai-nilai yang diyakini para atasannya. (Meglino dkk, 1989 dalam Yousef, 2000, p. 517).

Oliver (1990 dalam Yousef, 2000, p. 517) mendapati bahwa etika kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Yousef (2000, p.528) yang telah meneliti hubungan antara etika kerja Islami (IWE) dengan komitmen organisasi pada 474 karyawan organisasi besar dari bermacam-macam ukuran, aktivitas dan kepemilikan di lima distrik utama di Persatuan Emirat Arab (UEA), mendapatkan kesimpulan bahwa etika kerja islami berpengaruh positif pada berbagai dimensi komitmen organisasi dan sikap menghadapi perubahan organisasi.

Imam Ghazali (2002, p.9) dalam penelitiannya yang bertema “Pengaruh Religiositas Terhadap Komitmen Organisasi, Keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas” pada 1220 karyawan PT Phapros Indonesia, karyawan bank BRI Kanwil

Jawa Tengah, dan karyawan PT. PLN Jawa Tengah, berkesimpulan bahwa konstruk religisitas dimensi belief, komitmen dan behaviour berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Demikian pula Yousef (2000, p. 524) yang dalam penelitiannya bertema “Organizational Commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change” menyimpulkan bahwa semakin tinggi etika kerja islami (Islam Work Ethic) seseorang maka semakin tinggi tingkat komitmen terhadap organisasi.

Dalam penelitian tersebut Yousef (2000, p. 520) mengukur konstruk komitmen organisasi dengan tiga dimensi utama pengembangan dari penelitian yang digunakan Meyer dan Allen (1979) yakni komitmen afektif (affective commitment), komitmen berkelanjutan (continuance commitment) dan komitmen normatif (normatif commitment). Dengan melihat uraian di atas serta memperhatikan studi Mitroff dan Denton (1999, p91) yang mengatakan tidak ada satupun organisasi yang dapat bertahan lama tanpa spiritualitas dan jiwa maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H 1 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

H 2 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.

H 3 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.

### **2.1.3. Sikap Terhadap Perubahan Organisasi**

Dampak dari komitmen organisasi pada sikap terhadap perubahan organisasi telah diteliti pada penelitian sebelumnya (Iverson, 1996, Guest, 1987, 1992, 1995, Cordery dkk, 1993). Iverson (1996) dalam Yousef (2000, p. 518) mencatat bahwa komitmen organisasi merupakan faktor kedua setelah keanggotaan serikat dalam penentuan sikap terhadap perubahan organisasi. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi lebih kuat mendukung tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat juga akan bekerja lebih keras dan berusaha semaksimal mungkin atas nama organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga jika terjadi perubahan organisasi akan dengan mudah menyesuaikan.

Disisi lain para peneliti terdahulu telah menemukan peran komitmen organisasi dalam dimensi kontrol dan dampak dari skema perubahan. (Lou dan Woodman, 1995 dalam Yousef, 2000, p. 518). Courdery dkk (1993) melaporkan bahwa komitmen organisasi memberikan cukup kontribusi dalam memprediksikan sikap terhadap perubahan dalam organisasi.

Dalam sejarah panjang mengenai teori perkembangan organisasi lebih kepada sebuah proses berbasis nilai, dimana fokus utama pembahasan ada pada aspek manusia dan sosial dari sebuah organisasi. Bennis (1969), Golembiewski (1993), Srinivas (1994) dalam Yousef (2000, p.518) menyatakan bahwa perkembangan organisasi terkonsentrasi pada rasa dan emosi, ide dan konsep, bentuk keterlibatan dan partisipasi seseorang. Ali (1996) menekankan bahwa, di dunia arab, pendekatan apapun terhadap perubahan

organisasi diasumsikan akan dipengaruhi oleh etika kerja dan norma yang ada . Sehingga hipotesis yang kemudian diajukan adalah:

H 4 :Komitmen afektif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi

H 5 : Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi

H 6 : Komitmen normatif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi

#### **2.1.4. Penelitian Terdahulu**

Dalam mengajukan hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini, justifikasi teoritisnya didasarkan atas temuan-temuan yang diperoleh para peneliti-peneliti dengan tema sejenis pada masa dahulu. Tiga tema penelitian mengenai spiritualitas menjadi rujukan utama dalam penyusunan tesis ini. Judul Tema, variabel-variabel yang dipakai serta responden yang dijadikan sasaran objek penelitian dirinci dan diuraikan pada Tabel 2.1.



**Tabel 2.1.**  
**Peneliti – peneliti Terdahulu**

NO	NAMA PENELITI / TAHUN	VARIABEL	HASIL	RESPONDEN
01	Darwish A Yousef (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Islamic work ethics.</li> <li>2. Affective commitment</li> <li>3. Continuance commitment.</li> <li>4. Normative commitment.</li> <li>5. Cognitive attitudes toward change.</li> <li>6. Affective attitudes toward change.</li> <li>7. Behavioral tendency attitudes toward change.</li> </ol>	Hasil yang diperoleh dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa etika kerja islami (Islamic work ethics) berpengaruh secara langsung dan positif terhadap berbagai dimensi, baik komitmen organisasional maupun sikap terhadap perubahan organisasi.	Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari 30 perusahaan/organisasi di 5 provinsi di negara Arab Saudi sejumlah 474 orang.
02	Imam Ghozali (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Religiositas dimensi belief.</li> <li>2. Religiositas dimensi komitmen.</li> <li>3. Religiositas dimensi behaviour.</li> <li>4. Keterlibatan kerja.</li> <li>5. Komitmen organisasi.</li> <li>6. Kepuasan Kerja.</li> <li>7. Produktivitas.</li> </ol>	Hasil yang diperoleh bahwa religiositas dimensi belief, komitmen dan behaviour berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Komitmen organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan terakhir kepuasan kerja juga berpengaruh positif pada produktivitas	Responden dalam penelitian ini meliputi karyawan PT Phapros Indonesia, karyawan Bank BRI Kanwil Jawa Tengah sejumlah 1220 orang.
	Ian I. Mitroff Elizabeth A. Denton	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Religion</li> <li>2. Spirituality</li> <li>3. Orientation toward Religion and Spirituality</li> <li>4. Profitability</li> </ol>	Kesimpulan yang diambil dari dua peneliti di atas menunjukkan hubungan yang sangat erat dan tidak bisa dipisahkan antara spiritualitas dengan pekerjaan pada suatu organisasi atau perusahaan dengan kata lain, tidak ada satupun organisasi yang dapat bertahan lama tanpa nilai-nilai spiritualitas di dalamnya. sangat	Responden dalam penelitian ini adalah manajer senior sumber daya manusia pada perusahaan U.S West Coast

*Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.*

## 2.2. Hipotesis-hipotesis

Berdasarkan paparan yang telah dikaji dalam telaah pustaka, di bawah ini diajukan keseluruhan hipotesis yang terlihat pada Tabel 2.2. :

**Tabel. 2.2**  
**Hipotesis Yang Diajukan**

<b>N0</b>	<b>Urutan Hipotesis</b>	<b>Hipotesis Yang Diajukan</b>
01	Hipotesis Pertama (H1)	Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.
02	Hipotesis Kedua (H2)	Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.
03	Hipotesis Ketiga (H3)	Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.
04	Hipotesis Keempat (H4)	Komitmen afektif berpengaruh signifikan pada sikap dalam perubahan organisasi
05	Hipotesis Kelima (H5)	Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan pada sikap dalam menghadapi perubahan organisasi
06	Hipotesis Keenam (H6)	Komitmen normatif berpengaruh signifikan pada sikap dalam menghadapi perubahan organisasi

*Sumber : Mitroff dan Denton (1999), Yousef (2000), Moedey (1982), Buzan (2003)*

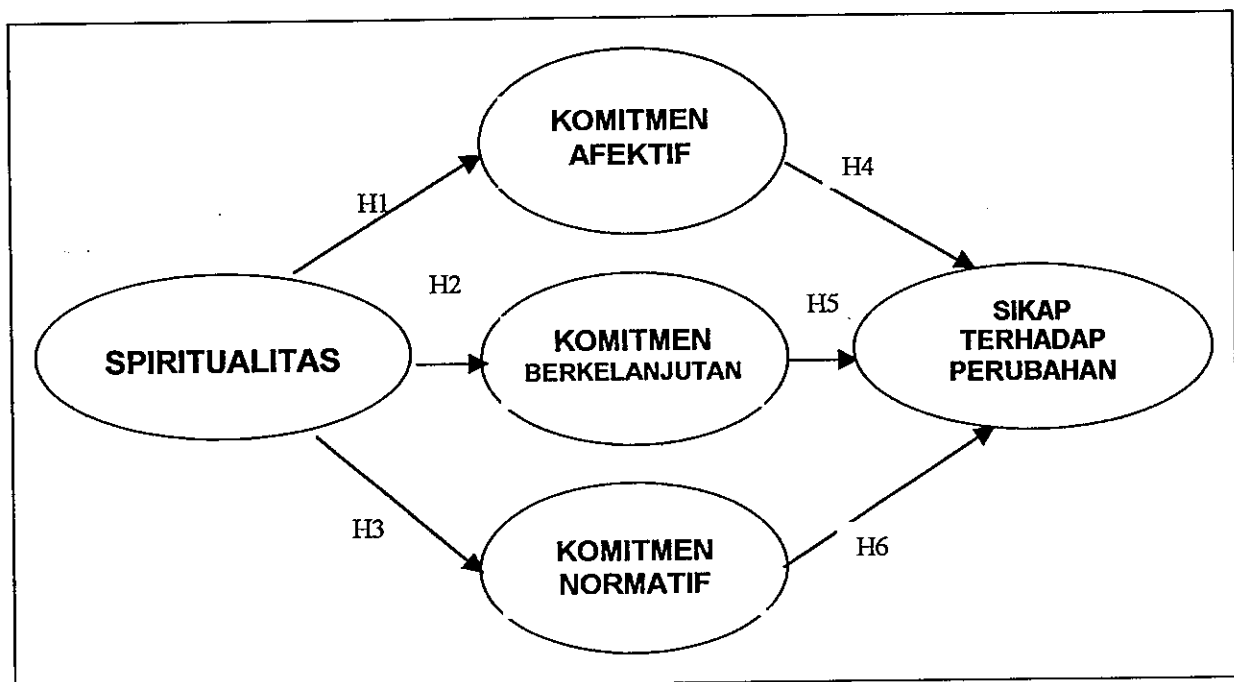
### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis, Definisi Operasional Variabel dan Dimensionalisasi Variabel.

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka yang telah diuraikan secara panjang lebar di depan serta didasari atas pendapat dari para peneliti-peneliti terdahulu, di bawah ini disajikan secara berurutan kerangka pemikiran teoritis, definisi operasional variabel dan dimensionalisasi variabel sebagai berikut:

#### 2.3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka serta didasari atas pendapatpeneliti terdahuludari beberapa teori pendukung, maka kerangka pemikiran teoritisnya tergambar secara jelas dalam tabel 2.1.

**GAMBAR 2.1**  
**SPIRITUALITAS , KOMITMEN DAN SIKAP TERHADAP PERUBAHAN**



Sumber : Yousef (2000), , Buzan (2003)

Dari Gambar 2.1 terlihat hubungan yang terjalin diantara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel-variabel yang saling berhubungan tersebut diantaranya adalah variabel spiritualitas yang berpengaruh terhadap variabel komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif serta hubungan diantara ketiga variabel komitmen tersebut terhadap variabel sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

### **2.3.2. Definisi Operasional Variabel**

Berikut ini akan diuraikan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi-definisi operasional variabel sebagai dasar pengukuran nilai konstruk dapat dilihat pada Tabel 2.3.

**Tabel. 2.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel Laten</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>1. SPIRITUALITAS</b> Mitroff dan Denton (1999), Buzan (2003)	Dasar keyakinan dari diri seseorang yang bersifat universal, non jasmani meliputi emosi serta karakter seseorang, tidak terstruktur dan terorganisasi yang tumbuh dari pengalaman kejiwaan individu tersebut.	10 point skala digunakan mulai dari 1 ( Sangat tidak setuju) sampai 10 ( Sangat setuju)
<b>1. KOMITMEN AFEKTIF</b> (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	Kehendak untuk tetap tinggal, bersama-sama dengan faktor pribadi dan lingkungan tertentu yang mendasari kehendak tersebut secara emosional.	10 point skala digunakan mulai dari 1 ( Sangat tidak setuju) sampai 10 ( Sangat setuju)
<b>2. KOMITMEN BERKELANJUTAN</b> (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	Kehendak untuk tetap tinggal, bersama-sama dengan faktor pribadi dan lingkungan tertentu secara terus menerus dan berkesinambungan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 ( Sangat tidak setuju) sampai 10 ( Sangat setuju)
<b>3. KOMITMEN NORMATIF</b> (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	Kehendak untuk tetap tinggal, bersama-sama dengan faktor pribadi dan lingkungan tertentu berdasarkan atas norma-norma yang berlaku di masyarakat.	10 point skala digunakan mulai dari 1 ( Sangat tidak setuju) sampai 10 ( Sangat setuju)
<b>4. SIKAP TERHADAP PERUBAHAN</b> (Yousef, 2000)	Merupakan suatu sikap individu yang diambil akibat adanya perubahan di dalam tingkat organisasi.	10 point skala digunakan mulai dari 1 ( Sangat tidak setuju) sampai 10 ( Sangat setuju)

Sumber : Mitroff dan Denton (1999), Yousef (2000), Moedey (1982), Buzan (2003)

### **2.3.2. Dimensionalisasi Variabel**

Berikut ini akan diuraikan dimensionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensionalisasi variabel sebagai indikator-indikator pengukuran nilai-nilai konstruk dapat dilihat pada Tabel 2.4

**Tabel. 2.4**  
**Dimensionalisasi Variabel**

<b>Konstruk</b>	<b>Indikator</b>
1. Spiritualitas Mitroff dan Denton (1999) (Yousef, 2000), Buzan (2003)	X1 : Ikhlas menjalankan pekerjaan X2 : Tidak Malas dalam bekerja X3 : Menghargai orang lain X4 : Dedikasi dalam pekerjaan X5 : Keadilan dan kemurahan hati X6 : Individu yang positif X7 : Menerima tanggung jawab X8 : Hidup adalah anugerah
2. Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif) (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	X 9 : Perasaan bangga bekerja X10 : Perasaan memiliki X11 : Keterikatan emosional X12 : Bagian dari keluarga X13: Memiliki arti penting
3 Komitmen Organisasi (Komitmen Berkelanjutan ) (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	X14: Perasaan berat meninggalkan organisasi X15: Pertimbangan dalam meninggalkan organisasi X16: Pilihan dalam meninggalkan organisasi X 17 : Pengeluaran biaya tinggi jika meninggalkan organisasi X 18 : Hidup menjadi tidak tenang jika meninggalkan organisasi
. Komitmen Organisasi (Komitmen Normatif) (Moeday et al., 1982), (Yousef, 2000)	X 19 : Perpindahan karyawan X 20 : Keyakinan dan setia pada satu organisasi X 21 : Sering pindah tidak etis X 22 : Alasan tetap tinggal X 23 : Menjadi karyawan dan berkarir di organisasinya adalah bijaksana
4 .Sikap Terhadap Perubahan (Yousef, 2000)	X 24 : Menyukai perubahan X 25 : Menyukai ide baru X 26 : Perubahan menguntungkan organisasi X 27 : Mengambil hikmah dari perubahan X 28 : Menunggu perubahan X 29 : Mencoba ide baru X 30 : Perubahan memperbaiki kinerja X 31 : Perubahan merugikan diri sendiri

*Sumber : Mitroff dan Denton (1999), Yousef (2000), Moedey (1982), Buzan (2003)*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang langsung berasal dari nara sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997, p.70). Dalam penelitian ini data primer yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Keterangan-keterangan yang diperoleh secara langsung dari pihak-pihak yang memiliki wewenang dalam RS. Tlogorejo Semarang.
2. Data yang diperoleh dari hasil pengisian daftar pertanyaan oleh responden karyawan RS. Tlogorejo Semarang.

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh RS Tlogorejo yang relevan untuk menyusun penelitian ini, yaitu diantaranya, Profil RS. Tlogorejo, Struktur Organisasi RS. Tlogorejo serta Data turn over karyawan RS. Tlogorejo Semarang.



## **3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997, p.73). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RS. Tlogorejo di Kota Semarang sejumlah 1224 karyawan yang tersebar dalam 40 bidang / bagian.

### **3.2.2. Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991, p.93). Untuk teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling. Sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993, p.104), purposive sampling merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri – ciri atau sifat –sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya.

Tahap pertama penetapan sampel dengan jalan menetapkan secara proporsional jumlah sampel yang terdistribusi ke dalam 40 bagian atau unit. Tahap berikutnya yang kedua adalah memilih karyawan dari masing-masing bagian atau unit tersebut hanya yang telah bekerja lebih dari tiga tahun lamanya. Hal ini penting, karena lama bekerja lebih dari tiga tahun dianggap representatif dijadikan responden, mengingat jangka

waktu tiga tahun bagi seorang karyawan merupakan waktu yang relatif cukup untuk menghayati dan menjiwai pekerjaan yang digelutinya selama ini.

Dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah karyawan tetap saja, sedangkan karyawan kontrak dan mitra kerja tidak termasuk responden dalam penelitian ini.

Penentuan jumlah sampel sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dari rumus Rao (1996) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi

moe = margin of error max, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa besarnya populasi berjumlah 1224. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan margin of error sebesar 5 % adalah :

$$\square \quad n = \frac{1224}{1 + 1224 (5\%)^2}$$

$$n = 301,47 \text{ dibulakan } 300$$

Hair et al.. (dalam Ferdinand, 2000, p.52) mengemukakan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 kali observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian bila estimated parameter dalam penelitian ini berjumlah 31, maka jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah 155 (didapat dari  $31 \times 5$ ) . Sedangkan ukuran maksimum jumlah sampel adalah 10 kali observasi untuk setiap estimated parameter, sehingga jumlah maksimum sampel adalah 310 (didapat dari  $31 \times 10$ ).

Dengan mempertimbangkan uraian di atas serta keterbatasan yang ada pada diri penulis, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 200 karyawan tetap dengan masa kerja tiga tahun keatas yang diambil secara proporsioanal dari 40 bagian/bidang yang ada di RS Tlogorejo Semarang .

Dengan mempertimbangkan tidak semua daftar pertanyaan yang dibagikan semuanya kembali, maka sebagai cadangan dibagikan sejumlah 250 lembar daftar pertanyaan ke seluruh karyawan tetap yang terdistribusi ke dalam 40 bagian.

Dalam Tabel 3.1. disajikan distribusi penyebaran daftar pertanyaan kepada 250 karyawan tetap ke 40 bagian RS. Tlogorejo Semarang

**Tabel. 3.1**  
**Distribusi Daftar Pertanyaan**

No	Nama Bagian	Jumlah
01	Pengolahan Data dan Klaim	1
02	Rekam medik Rawat Inap	2
03	Rekam medik Rawat Jalan	4
04	TV dan Operator	3
05	Hubungan Masyarakat	1
06	Anyelir II Neonatus	9
07	Anyelir III	7
08	Bougenville I	11
09	Bougenville II	12
10	Bougenville III	13
11	Bougenville IV	9
12	Cempaka I dan HND	11
13	Cempaka II	9
14	ICU	11
15	RPP	3
16	Gizi	10
17	Cucian	7
18	Kebersihan	18
19	Wisma Tamu	1
20	Sarana umum	6
21	Pemeliharaan	7
22	Sarana Medik	1
23	Klinik Umum dengan UGD	9
24	Klinik Spesialis I	5
25	Klinik Spesialis II	9
26	RU dan Sitostatika	7
27	Kamar Bedah	9
28	Rehab Medik / Dentalab	2
29	Laboratorium Mikrobiologi dan Infertilitas	3
30	Laboratorium Hematologi	7
31	Radiologi dengan SEE	7
32	Distribusi Obat	9
33	Penyimpanan Obat	1
34	Gudang	2
35	Logistik Pengadaan	2
36	Pengadaan Obat	1
37	Keuangan	8
38	Piutang Penderita	3
39	Pembukuan	2
40	Personalia/Keamanan	8
	<b>JUMLAH SELURUHNYA</b>	<b>250</b>

*Sumber: Data Primer Yang Diolah (2003)*

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

1. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden
2. Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS).

### **3.4. Teknik Analisis**

Untuk menganalisis data digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural / SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Agusty Ferdinand, 2000, p.73).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu :

- a. Analisis faktor konfirmasi (confirmatory factor analysis) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- b. Regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Augusty Ferdinand 2000, terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

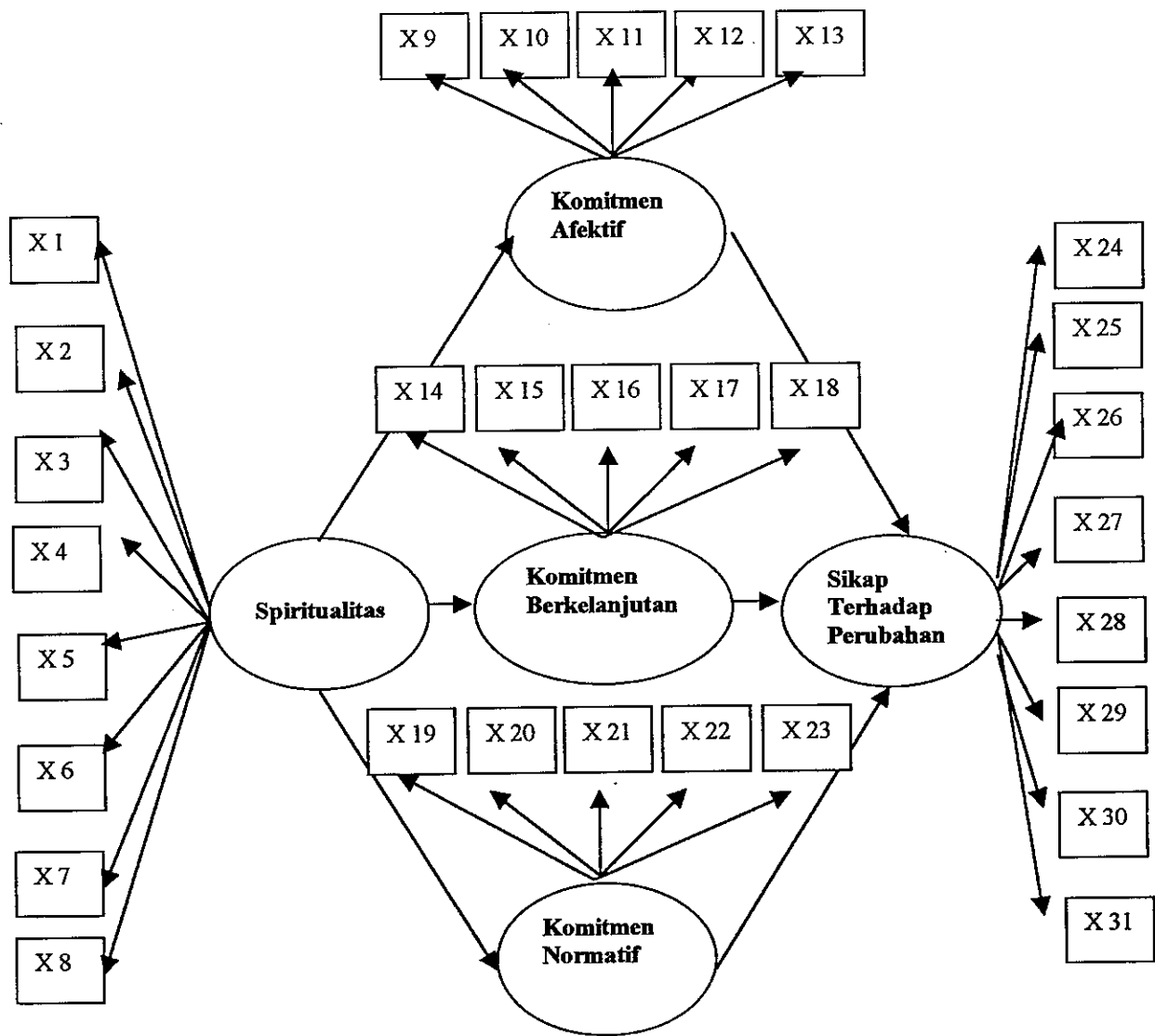
#### **1. Pengembangan model berbasis teori**

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

#### **2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas**

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji seperti terlihat pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Path Analysis**



*Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian ini*

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Agusty Ferdinand, 2000, p.74), yaitu :

- a. **Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)**, yang dikenal juga sebagai “source variabel” atau “independen variabel” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.**

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.



Persamaan tersebut seperti terlihat di bawah ini :

$$SKP = \beta_1 KA + \beta_2 KB + \beta_3 KN + \varepsilon_1$$

$$KA = \lambda_1 SP + \varepsilon_1$$

$$KB = \lambda_2 SP + \varepsilon_2$$

$$KN = \lambda_3 SP + \varepsilon_3$$

Keterangan :

SKP = Sikap Menghadapi Perubahan

KA = Komitmen Afektif

KB = Komitmen Berkelanjutan

KN = Komitmen Normatif

SP = Spiritualitas

#### **4. Memilih matriks input dan estimasi model**

Langkah keempat dalam membangun pemodelan yang lengkap adalah memilih matriks input dan estimasi model, dimana perbedaan SEM dengan dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi input-input itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan. Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Ukuran sample yang lazim digunakan dalam metode SEM sebagaimana diutarakan oleh Hair (1995) yaitu sebanyak 100-200. Sebab apabila ukuran sampel terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode ini menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran yang baik.

### **5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi**

Pada langkah kelima sudah mengarah kepada persiapan kita untuk mengolah data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan perangkat lunak (dalam hal ini AMOS). Namun menginjak langkah yang lebih jauh, SEM mengingatkan tentang suatu masalah yang potensial akan dihadapi oleh peneliti yaitu masalah identifikasi (identifikasi problem). Masalah identifikasi ini muncul dimana model yang dikembangkan tersebut tidak dapat menghasilkan estimasi yang unik.

Hal-hal yang perlu diwaspadai sebagai suatu tanda akan munculnya masalah identifikasi adalah sebagai berikut :

- a) Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

Masalah identifikasi tersebut dapat muncul terutama apabila di dalam membangun dan mengembangkan sebuah model masih belum sempurna.

## 6. Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Apabila sampai dengan langkah kelima berjalan dengan baik dan ternyata tidak dijumpai adanya identification problem, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi criteria goodness-of-fit. Sebagai langkah pertama dalam tahap ini adalah melakukan evaluasi terhadap data yang ada apakah sudah sesuai dengan asumsi-asumsi dalam SEM. Asumsi –asumsi SEM terdiri dari 4, yaitu :

- a) Ukuran Sampel
- b) Normalitas dan Linearitas
- c) Outliers
- d) Multicollinearity dan Singularity

Setelah asumsi-asumsi tersebut dipenuhi, selanjutnya adalah melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Adapun indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dalam SEM adalah sebagai berikut:

### 1. CHI-SQUARE STATISTIC

2. Alat uji paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio Chi-square statistic. Chi-square ini bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang diuji akan dianggap baik atau memuaskan bila nilai Chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai Chi-squarenya semakin baik model tersebut.
3. **RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)**, yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al., 1995, P: 175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan

indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000, P:53).

4. **GFI** (Goodness of Fit Index), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah 'better fit'.
5. **AGFI** (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995,; Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2000, P: 56).
6. **CMIN/DF**, adalah The Minimum sampel Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square,  $\chi^2$  dibagi DFnya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2000, P: 56).
7. **TLI** (Tucker Lewis Index), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair et al., 1995, P: 175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, P. 57).
8. **CFI** (Comparative Fit Index), dimana bila mendekati 1, mengindikasi tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, P:58). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$

Secara ringkas indeks pengujian kelayakan model disajikan dalam tabel 3.2.

**Tabel 3.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Index)**

<b>Goodness Of Fit Index</b>	<b>Cut Off Value</b>
X <sup>2</sup> - Chi – Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN / DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

*Sumber: Ferdinand (2000, p. 61)*

Setelah melakukan uji kesesuaian dan uji statistik, dalam SEM peneliti dianjurkan untuk melakukan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang akan digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Reliabilitas merupakan ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum.

#### **7. Interpretasi dan modifikasi model**

Langkah terakhir dalam metode SEM adalah bagaimana peneliti menginterpretasikan model serta melakukan modifikasi model khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

Tabachnik dan Fidell, (1997), mengemukakan bahwa residunya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Selanjutnya Hair (1995) memberikan suatu pedoman tentang batas aman untuk jumlah residual bagi model yang diestimasi yaitu 5%.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Data Deskriptif

#### 4.1.2. Diskripsi Responden

Responden dalam penelitian adalah 200 karyawan rumah sakit Tlogorejo Semarang, dimana data diskripsi responden tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut :

##### 4.1.2.1. Responden Menurut Usia

Usia dapat mempengaruhi sikap responden terhadap nilai-nilai spiritualitas yang ada pada dirinya. Tidak selalu benar, tetapi biasanya semakin lanjut usia seseorang maka nilai spiritualitasnya semakin matang dan semakin muda seseorang nilai spiritualitasnya belum matang. Secara rinci responden menurut usia terlihat dalam Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.  
Usia Responden**

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
<20	6	3
20 - 29	61	30
30 - 39	88	44
40 - 49	35	18
> 49	10	5
Jumlah Total	200	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berusia antara 30 – 39 tahun (44%) kemudian diikuti dengan usia 20-29 tahun sebesar 30 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah usia yang produktif dan sudah cukup matang dalam bekerja. Responden dengan usia produktif cenderung memiliki mobilitas yang tinggi sehingga pertimbangan-pertimbangan rasional lebih mewarnai dalam pengambilan keputusan.

#### 4.1.2.2. Responden Menurut Agama

Agama memiliki peran yang signifikan dan mewarnai setiap gerak seseorang dalam mengambil sikap berkaitan dengan lingkungan kerja dimana dia bekerja. Agama yang dipeluk responden dapat dilihat dalam tabel 4.2 :

**Tabel 4.2**  
**Responden Menurut Agama**

Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
Isla m	151	75
Kristen /katolik	49	25
Jumlah Total	200	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.2. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (75%) beragama Islam, dan 25% lainnya beragama kristen/katolik.



#### 4.1.2.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Latar belakang pendidikan responden memiliki pengaruh yang signifikan dan mewarnai setiap gerak seseorang dalam mengambil sikap berkaitan dengan lingkungan kerja dimana dia bekerja. Pendidikan terakhir responden dapat dilihat dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SPK	112	55
D3	83	42
S1	5	3
S2	0	0
Jumlah Total	200	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.3. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (55%) pendidikan terakhir adalah SMA/SPK, kemudian diikuti pendidikan terakhirnya D3 sebesar 42%, kemudian untuk pendidikan terakhir S1 sebesar 3% dan untuk pendidikan S2 tidak ada .

#### 4.1.2.4. Responden Menurut Bidang pekerjaan

Bidang pekerjaan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 yaitu perawat dan administrasi seperti terlihat pada Tabel 4.4:

**Tabel 4.4**  
**Responden Menurut Bidang Pekerjaan**

<b>Pekerjaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Perawat	125	63
Administrasi	75	37
Jumlah	200	100

*Sumber : Data primer diolah*

Dari tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (63%) bidang pekerjaannya adalah perawat sedangkan 37% lainnya bidang pekerjaannya adalah administrasi.

#### **4.1.2.5. Responden Menurut Masa Kerja**

Masa kerja responden mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap sikap seorang karyawan dalam menghadapi lingkungan kerjanya. Masa kerja responden yang dijadikan obyek penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.5:

**Tabel 4.5**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja (Tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
0 - 10	89	44
11 - 20	91	45
21 - 30	18	10
31 - 40	2	1
Jumlah Total	200	100

*Sumber : Data primer diolah*

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa responden yang memiliki masa kerja 11 s/d 20 tahun sebesar 45 %, sedangkan yang memiliki masa kerja sampai dengan 10 tahun ada 44% dan yang memiliki masa kerja 21 s/d 30 tahun ada 10% dan yang terakhir untuk responden dengan masa kerja 31 s/d 40 tahun hanya ada 1 persen saja.

#### 4.1.2.6. Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 yaitu laki-laki dan perempuan seperti terlihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jeni Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	83	42
Perempuan	117	58
Jumlah	200	100

*Sumber : Data primer diolah*

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 58% sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 42 %.

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (spiritualitas, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif dan sikap menghadapi perubahan) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran

teoritis, kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi seperti terlihat pada Tabel 4.7.;

**Tabel. 4.7**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Spiritualitas	8 - 80	9 - 80	35,71	10,39
Komitmen Afektif	5 - 50	15 - 50	18,82	7,25
Komitmen berkelanjutan	5 - 50	11 - 50	17,54	8,83
Komitmen normatif	5 - 50	8 - 50	18,60	6,79
Sikap menghadapi perubahan	8 - 80	9 - 80	30,31	9,40

*Sumber : Data Primer diolah 2003*

Berdasarkan Tabel 4.7 untuk pengukuran variabel spiritualitas, kisaran jawaban responden mendekati 9 – 80 dengan nilai rata-rata 35,71 dan standar deviasi 10,39 hal ini berarti tidak ada karyawan rumah sakit yang menjadi responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat spiritualitas pada tingkat ekstrim (rendah atau tinggi). Untuk pengukuran variabel komitmen afektif, jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 18,82 dan standar deviasi 7,25 ini memiliki makna bahwa jawaban responden agak menyebar ke dalam 10 kategori tetapi cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih rendah, yang ditunjukkan nilai rata-rata yang mendekati nilai minimum kisaran sesungguhnya. Pada variabel komitmen berkelanjutan, jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 17,54 dengan standar deviasi 8,83 ini memiliki makna bahwa jawaban responden menyebar ke sepuluh kategori tetapi cenderung memiliki komitmen berkelanjutan yang

agak rendah, yang ditunjukkan dengan nilai rata-ratanya condong ke arah minimum. Pada variabel komitmen normatif, jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 18,60 dengan standar deviasi 6,79 ini memiliki makna bahwa jawaban responden menyebar ke sepuluh kategori tetapi cenderung memiliki komitmen normatif yang agak rendah, yang ditunjukkan dengan nilai rata-ratanya condong ke arah minimum. Pada variabel sikap terhadap perubahan, jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 30,31 dengan standar deviasi 9,40 ini memiliki makna bahwa jawaban responden menyebar ke sepuluh kategori tetapi cenderung memiliki komitmen normatif yang agak tinggi, yang ditunjukkan dengan nilai rata-ratanya condong ke arah maksimum.

#### **4.2. Proses dan Hasil Analisis**

Pada bagian ini akan dibahas secara detail dan kronologis proses analisis menggunakan teknik analisis data Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari pengembangan model yang berdasarkan teori, pengembangan diagram alur (path diagram), konversi diagram alur ke persamaan, memilih matriks input dan estimasi model. Secara lebih detail langkah-langkah tersebut akan dijelaskan seperti berikut;

##### **4.2.1. Langkah Pertama : Pengembangan model yang berdasarkan teori**

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 31 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara spiritualitas, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif dan sikap terhadap perubahan, sesuai penjelasan yang dikemukakan pada bab II.

#### 4.2.2. Langkah Kedua : Pengembangan diagram alur (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II.

#### 4.2.3. Langkah Ketiga : Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Langkah ketiga peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan tersebut seperti terlihat di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{SKP} &= \beta_1 \text{KA} + \beta_2 \text{KB} + \beta_3 \text{KN} + \varepsilon_1 \\ \text{KA} &= \lambda_1 \text{SP} + \varepsilon_1 \\ \text{KC} &= \lambda_2 \text{SP} + \varepsilon_2 \\ \text{KN} &= \lambda_1 \text{SP} + \varepsilon_3 \end{aligned}$$

Keterangan :

SKP = Sikap Menghadapi Perubahan

KA = Komitmen Afektif

KB = Komitmen Berkelanjutan

KN = Komitmen Normatif

SP = Spiritualitas

#### **4.2.4. Langkah Keempat : Memilih matriks input dan estimasi model**

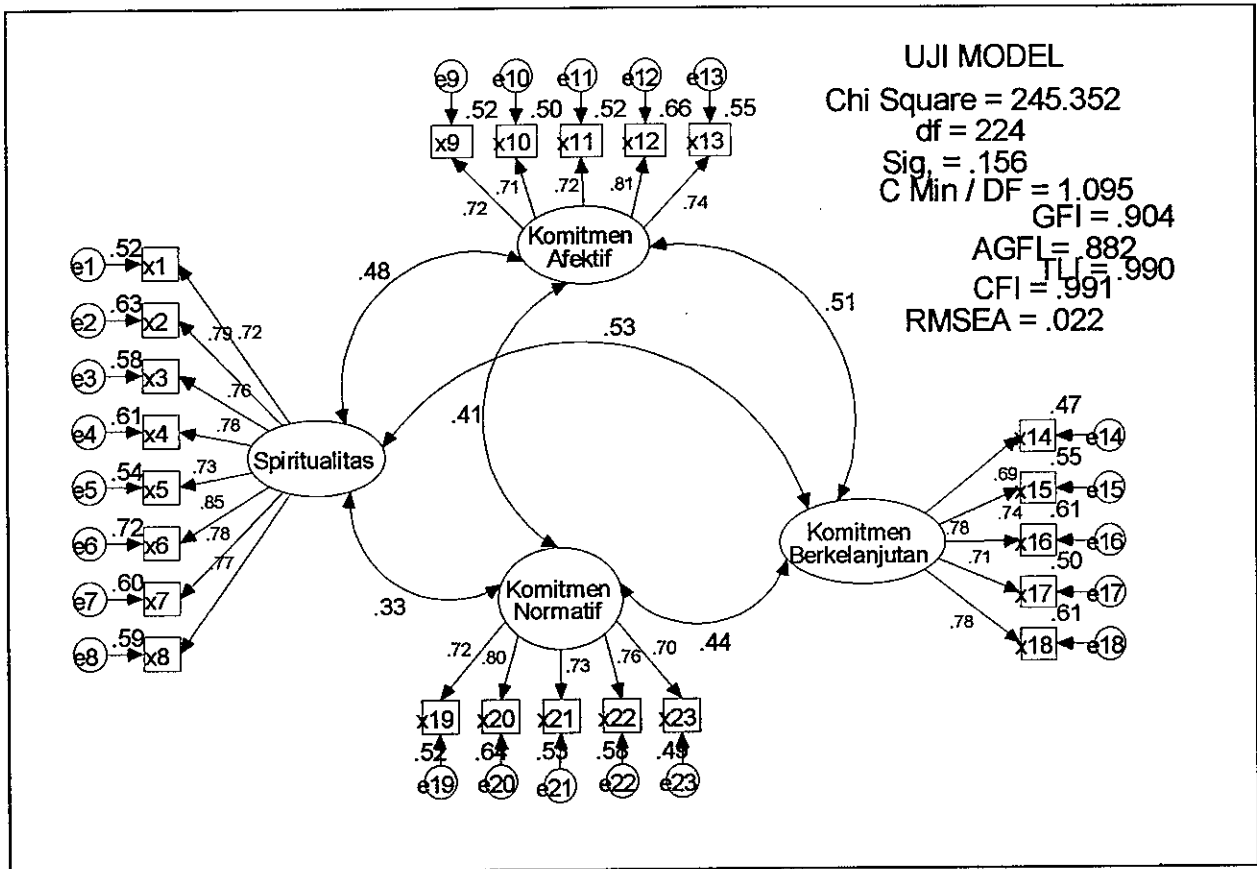
Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 200 responden dari para karyawan/karyawati Rumah Sakit Tlogorejo Semarang yang terdiri atas peawat dan bukan perawat yang telah memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan maximum likelihood estimation.

##### **4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori**

Pada tahapan analisis faktor terhadap indikator-indikator yang membentuk 5 konstruk menjadi unobserved variabel. Tujuan dilakukannya konfirmasi pada variabel independen dan variabel dependen adalah untuk melihat apakah model penelitian yang dibentuk dapat dilakukan pengujian tahap berikutnya atau melakukan modifikasi pada model penelitian. Pengujian ini juga digunakan confirmatory factor analysis. Hasil dari confirmatory factor analysis untuk konstruk pada penelitian ini diuraikan secara lengkap pada Gambar 4.1.

GAMBAR 4.1

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS  
 Spiritual - Komitmen Afektif - Komitmen Berkelanjutan - Komitmen Normatif



Sumber: Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

Dari hasil faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel independen di atas menunjukkan

Model dapat diterima. Penerimaan model ini didasarkan pada tingkat signifikansi (probability) sebesar 0,156 Chi-square =245,352; Cmin/DF= 1.095; GFI 0,904 ; AGF = 0,882, TLI=0,990, CFI= 0,991 dan RMSEA = 0,022. Dari hasil itu dapat dikatakan



bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi tidak dapat ditolak.

Hasil penerimaan model penelitian ini juga dapat dikatakan bahwa terdapat 5 konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian. Adapun untuk melihat seberapa besar indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dianalisis menggunakan uji t, hasilnya adalah pada Tabel 4.8.

**Tabel. 4.8**  
**Standardized Regression Weight**

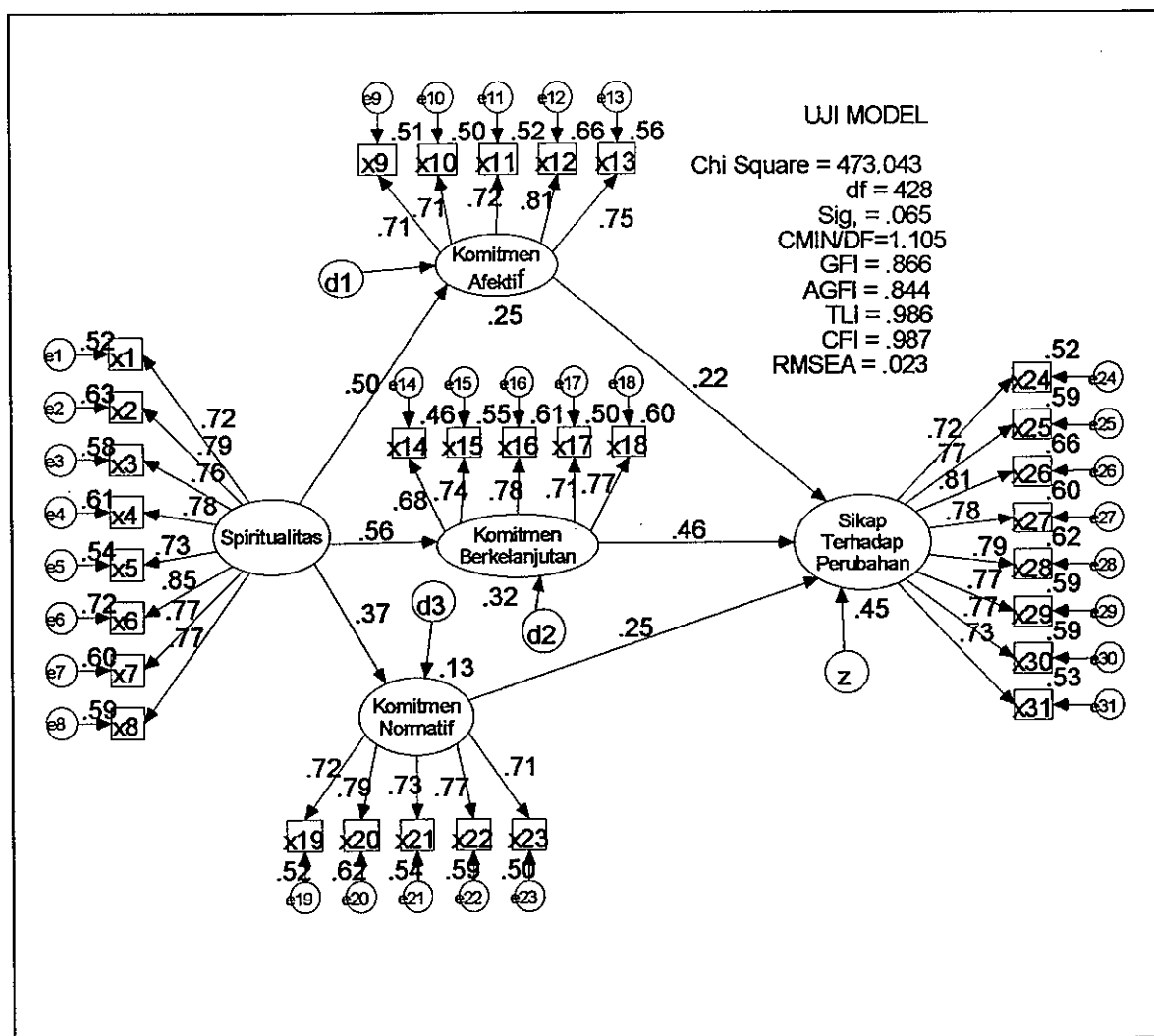
Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Berkelanjutan	<-- Spiritualitas	0.649	0.101	6.409	0.000
Komitmen_Normatif	<-- Spiritualitas	0.432	0.097	4.451	0.000
Komitmen_Afektif	<-- Spiritualitas	0.623	0.104	5.974	0.000
	<-- Komitmen_Berkelanjutan	0.481	0.086	5.583	0.000
Sikap_Terhadap_Perubahan	<-- Komitmen_Afektif	0.217	0.069	3.164	0.002
Sikap_Terhadap_Perubahan	<-- Komitmen_Normatif	0.254	0.071	3.570	0.000
Sikap_Terhadap_Perubahan	<-- Komitmen_Afektif	1.000			
x9	<-- Komitmen_Afektif	1.005	0.110	9.129	0.000
x10	<-- Komitmen_Afektif	0.990	0.106	9.345	0.000
x11	<-- Komitmen_Afektif	1.170	0.113	10.373	0.000
x12	<-- Komitmen_Afektif	1.082	0.113	9.608	0.000
x13	<-- Spiritualitas	1.000			
x8	<-- Spiritualitas	1.031	0.089	11.521	0.000
x7	<-- Spiritualitas	1.151	0.090	12.828	0.000
x6	<-- Spiritualitas	0.948	0.088	10.768	0.000
x5	<-- Spiritualitas	1.002	0.086	11.643	0.000
x4	<-- Spiritualitas	0.962	0.085	11.308	0.000
x3	<-- Spiritualitas	0.955	0.081	11.851	0.000
x2	<-- Spiritualitas	0.866	0.082	10.593	0.000
x1	<-- Komitmen_Berkelanjutan	1.000			
x14	<-- Komitmen_Berkelanjutan	1.149	0.125	9.165	0.000
x15	<-- Komitmen_Berkelanjutan	1.117	0.117	9.538	0.000
x16	<-- Komitmen_Berkelanjutan	1.083	0.124	8.763	0.000
x17	<-- Komitmen_Berkelanjutan	1.114	0.118	9.485	0.000
x18	<-- Komitmen_Normatif	1.000			
x23	<-- Komitmen_Normatif	1.069	0.110	9.722	0.000
x22	<-- Komitmen_Normatif	1.077	0.115	9.346	0.000
x21	<-- Komitmen_Normatif	1.176	0.118	9.945	0.000
x20	<-- Komitmen_Normatif	1.074	0.116	9.218	0.000
x19	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.000			
x24	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.022	0.096	10.599	0.000
x25	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.172	0.105	11.203	0.000
x26	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.009	0.094	10.697	0.000
x27	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.113	0.102	10.886	0.000
x28	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.015	0.095	10.630	0.000
x29	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	1.000	0.094	10.613	0.000
x30	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan	0.942	0.094	10.031	0.000
x31	<-- Sikap_Terhadap_Perubahan				

*Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS*

#### 4.2.4.2. Analisis Terhadap Full model SEM

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.2 .

**Gambar 4.2**  
**Full Structure Equations Model**



Pengujian tingkat goodness of fit dilihat dari gambar di atas sebagai hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Indeks-indeks yang tertera pada pengujian pada hipotesis kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria statistiknya seperti terlihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut – off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Probability	$\geq 0,05$	0,065	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,866	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,844	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,105	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,967	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

#### **4.2.5.Langkah Kelima : Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi**

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

#### 4.2.6. Langkah Keenam : Evaluasi kriteria Goodness of fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti Tabel 5.0.

**Tabel 5.0**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
**(Goodness-of-fit Index)**

<b>Goodness of fit index</b>	<b>Cut-of Value</b>
Significancy Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\geq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

*Sumber: Ferdinand, 2000*

Secara lebih lengkap evaluasi terhadap model dapat dilakukan sebagai berikut

##### 4.2.6.1 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas data pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariate, khususnya jika diestimasi dengan menggunakan teknik maximum likelihood estimation dan generale least square.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% atau 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada

bukti bahwa kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal.

Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 5.1 di bawah ini.

**Tabel 5.1**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality	min		skew	c.r.	kurtosis		c.r.
		max					
x31	3	10	-0.122	-0.703	-0.464	-1.339	
x30	4	10	-0.293	-1.691	-0.541	-1.561	
x29	3	10	-0.411	-2.373	-0.062	-0.179	
x28	3	10	-0.254	-1.469	-0.628	-1.813	
x27	4	10	-0.405	-2.338	-0.346	-0.998	
x26	3	10	-0.158	-0.910	-0.662	-1.912	
x25	4	10	-0.246	-1.420	-0.726	-2.094	
x24	3	10	-0.164	-0.946	-0.650	-1.876	
x19	4	10	-0.167	-0.966	-0.853	-2.462	
x20	4	10	-0.126	-0.729	-0.815	-2.353	
x21	4	10	0.139	0.804	-0.801	-2.312	
x22	4	10	-0.166	-0.956	-0.882	-2.546	
x23	4	10	-0.191	-1.103	-0.853	-2.461	
x18	4	10	0.059	0.342	-0.719	-2.075	
x17	4	10	0.044	0.254	-0.825	-2.380	
x16	4	10	0.025	0.144	-0.772	-2.228	
x15	4	10	-0.122	-0.704	-0.812	-2.344	
x14	4	10	-0.048	-0.276	-0.840	-2.424	
x1	6	10	-0.131	-0.754	-0.748	-2.159	
x2	6	10	-0.429	-2.476	-0.555	-1.603	
x3	5	10	-0.346	-1.996	-0.383	-1.107	
x4	5	10	-0.380	-2.192	-0.613	-1.770	
x5	5	10	-0.409	-2.359	-0.274	-0.790	
x6	5	10	-0.357	-2.061	-0.678	-1.957	
x7	5	10	-0.415	-2.394	-0.351	-1.012	
x8	5	10	-0.278	-1.607	-0.602	-1.738	
x13	4	10	-0.288	-1.666	-0.846	-2.442	
x12	4	10	-0.363	-2.096	-0.809	-2.337	
x11	4	10	-0.053	-0.307	-0.836	-2.415	
x10	3	10	-0.213	-1.229	-0.603	-1.739	
x9	4	10	-0.302	-1.742	-0.776	-2.240	
Multivariate					118.807	18.573	

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

#### **4.2.6.2. Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda jauh dengan observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel-variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, 1995, p. 57). Outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis multivariate outliers.

##### **1. Univariate Outliers**

Deteksi terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, 1995). Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu Descriptive Statistics – Summarise. Observasi data yang memiliki nilai z-score  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada Tabel 5.2 menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers seperti terlihat pada Tabel 5.2 di bawah ini dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z Score yang lebih besar dari  $\pm 3,0$  jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

**Tabel. 5.2****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	200	-2.08370	1.38914	.00000	1.0000000
Zscore(X2)	200	-2.26456	1.19940	.00000	1.0000000
Zscore(X3)	200	-2.84335	1.28942	.00000	1.0000000
Zscore(X4)	200	-2.74773	1.31696	.00000	1.0000000
Zscore(X5)	200	-2.66828	1.35627	.00000	1.0000000
Zscore(X6)	200	-2.49760	1.33896	.00000	1.0000000
Zscore(X7)	200	-2.58623	1.33230	.00000	1.0000000
Zscore(X8)	200	-2.61193	1.38796	.00000	1.0000000
Zscore(X9)	200	-2.23736	1.38101	.00000	1.0000000
Zscore(X10)	200	-2.42986	1.72375	.00000	1.0000000
Zscore(X11)	200	-1.98753	1.71594	.00000	1.0000000
Zscore(X12)	200	-2.17849	1.34943	.00000	1.0000000
Zscore(X13)	200	-2.08494	1.40937	.00000	1.0000000
Zscore(X14)	200	-2.09940	1.58915	.00000	1.0000000
Zscore(X15)	200	-1.87913	1.62236	.00000	1.0000000
Zscore(X16)	200	-2.04515	1.73633	.00000	1.0000000
Zscore(X17)	200	-1.82380	1.70045	.00000	1.0000000
Zscore(X18)	200	-2.02883	1.73407	.00000	1.0000000
Zscore(X19)	200	-1.86862	1.69066	.00000	1.0000000
Zscore(X20)	200	-1.99264	1.54983	.00000	1.0000000
Zscore(X21)	200	-1.78355	1.81958	.00000	1.0000000
Zscore(X22)	200	-2.25549	1.54056	.00000	1.0000000
Zscore(X23)	200	-2.33935	1.40861	.00000	1.0000000
Zscore(X24)	200	-2.78605	1.50489	.00000	1.0000000
Zscore(X25)	200	-2.43526	1.37977	.00000	1.0000000
Zscore(X26)	200	-2.56599	1.52091	.00000	1.0000000
Zscore(X27)	200	-2.57216	1.32505	.00000	1.0000000
Zscore(X28)	200	-2.71688	1.47214	.00000	1.0000000
Zscore(X29)	200	-2.97307	1.52185	.00000	1.0000000
Zscore(X30)	200	-2.44141	1.46484	.00000	1.0000000
Zscore(X31)	200	-2.81196	1.77632	.00000	1.0000000
Valid N (listwise)	200				

Sumber : Data primer yang diolah (2003)



## **2. Multivariate Outliers**

Multivariate Outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (The Mahalanobis distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung Mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 3 pada tingkat  $p < 0,001$  dengan 31 parameter, yaitu  $X^2 (31 \times 0,001) = 45,578$ . Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data Mahalanobis distance dapat dilihat dalam lampiran output.

## **3. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity**

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (multicollinearity) atau singularitas (singularity) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini,

nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 5.2488e + 002 (lihat lampiran) dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.2.6.3. Uji Reliability dan Variance Extract

##### Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

##### Keterangan :

- Standard Loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .
- Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

### Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- Standard Loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $e_j$  adalah measurement error dari tiap indikator.

Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract adalah sebagai berikut:

#### KOMITMEN AFEKTIF

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	e = 1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x9	0.714	0.510	0.490	0.859	0.551
x10	0.706	0.498	0.502		
x11	0.724	0.524	0.476		
x12	0.815	0.664	0.336		
x13	0.746	0.557	0.443		
$\Sigma$ std.loading	3.705	2.753	2.247		
$(\Sigma \text{std.loading})^2$	13.727				

### SPIRITUALITAS

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	e = 1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x8	0.767	0.588	0.412	0.922	0.598
x7	0.775	0.601	0.399		
x6	0.847	0.717	0.283		
x5	0.731	0.534	0.466		
x4	0.782	0.612	0.388		
x3	0.763	0.582	0.418		
x2	0.793	0.629	0.371		
x1	0.721	0.520	0.480		
<b>Σ std.loading</b>	<b>6.179</b>	<b>4.783</b>	<b>3.217</b>		
<b>(Σ std.loading)<sup>2</sup></b>	<b>38.180</b>				

### KOMITMEN BERKELANJUTAN

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	e = 1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x14	0.681	0.464	0.536	0.856	0.544
x15	0.743	0.552	0.448		
x16	0.780	0.608	0.392		
x17	0.705	0.497	0.503		
x18	0.775	0.601	0.399		
<b>Σ std.loading</b>	<b>3.684</b>	<b>2.722</b>	<b>2.278</b>		
<b>(Σ std.loading)<sup>2</sup></b>	<b>13.572</b>				

### KOMITMEN NORMATIF

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	e = 1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x23	0.708	0.501	0.499	0.861	0.553
x22	0.766	0.587	0.413		
x21	0.733	0.537	0.463		
x20	0.787	0.619	0.381		
x19	0.722	0.521	0.479		
<b>Σ std.loading</b>	<b>3.716</b>	<b>2.766</b>	<b>2.234</b>		
<b>(Σ std.loading)<sup>2</sup></b>	<b>13.809</b>				

## SIKAP TERHADAP PERUBAHAN

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	e = 1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x24	0.723	0.523	0.477	0.920	0.589
x25	0.768	0.590	0.410		
x26	0.811	0.658	0.342		
x27	0.775	0.601	0.399		
x28	0.789	0.623	0.377		
x29	0.771	0.594	0.406		
x30	0.769	0.591	0.409		
x31	0.728	0.530	0.470		
$\Sigma$ std.loading	6.134	4.709	3.291		
$(\Sigma \text{std.loading})^2$	37.626				

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengukuran variance extract dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu :  $\geq 0,50$ . Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

### 4.2.7. Analisis Pengaruh

Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui pengaruh atas variabel, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Effect langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung merupakan efek yang muncul melalui sebuah variabel antara.

Pengaruh langsung variabel spiritualitas terhadap komitmen afektif sebesar 0,50. Pengaruh langsung variabel spiritualitas terhadap komitmen berkelanjutan sebesar 0,56 sedangkan pengaruh variabel spiritualitas terhadap komitmen normatif sebesar 0,37. Sedangkan pengaruh variabel komitmen afektif terhadap variabel sikap terhadap

perubahan sebesar 0,22, pengaruh variabel komitmen berkelanjutan terhadap variabel sikap terhadap perubahan sebesar 0,46, pengaruh variabel komitmen normatif terhadap variabel sikap terhadap perubahan sebesar 0,25.

Dari ketiga variabel tersebut variabel komitmen berkelanjutan menempati urutan teratas (0,46) diikuti dengan variabel komitmen normatif (0,25) dan terakhir variabel komitmen afektif (0,22) dalam mempengaruhi variabel sikap terhadap perubahan.

#### **4.3. Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil dari confirmatory factor analysis dan full model dari SEM seperti yang terdapat dalam Gambar 4.2 di atas, maka model fit dari penelitian ini dapat diterima, sehingga ;

Hipotesis ke- 1 yang menyatakan; Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 5,974 menunjukkan nilai hitung yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00.

Variabel spiritualitas, khususnya dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan variabel komitmen normatif diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Sedangkan variabel komitmen afektif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan bangga bekerja, perasaan memiliki, keterikatan emosional, bagian dari keluarga dan memiliki arti penting . Hasil penelitian ini memperkuat hasil yang diperoleh peneliti

terdahulu seperti Kidron (1978); Meglino dkk (1989); Oliver (1990); Mitroff & Denton (1999) Yousef , (2000) serta Imam Ghozali , (2002).

Hipotesis ke-2, yang menyatakan; spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 6,409 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00. Variabel spiritualitas, khususnya dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan variabel komitmen normatif diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Sedangkan variabel komitmen berkelanjutan diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan berat meninggalkan organisasi, pertimbangan dalam meninggalkan organisasi, pilihan dalam meninggalkan organisasi, pengeluaran biaya tinggi jika meninggalkan organisasi dan hidup menjadi tidak tenang jika meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil yang diperoleh peneliti terdahulu seperti Kidron (1978); Meglino dkk (1989); Oliver (1990); Mitroff & Denton (1999) Yousef , (2000) serta Imam Ghozali , (2002).

Hipotesis ke-3, yang menyatakan; spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 4,451 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00. Variabel spiritualitas, khususnya dalam

pengaruhnya terhadap variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan variabel komitmen normatif diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Sedangkan variabel komitmen normatif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perpindahan karyawan, keyakinan dan setia pada satu organisasi, sering pindah tidak etis alasan tetap tinggal, menjadi karyawan dan berkarir di organisasinya adalah bijaksana.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil yang diperoleh peneliti terdahulu seperti Kidron (1978); Meglino dkk (1989); Oliver (1990); Mitroff & Denton (1999) Yousef, (2000) serta Imam Ghazali (2002).

Hipotesis ke-4, menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 3,164 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00. Variabel komitmen afektif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan bangga bekerja, perasaan memiliki, keterikatan emosional, bagian dari keluarga dan memiliki arti penting

Hipotesis ke-5, menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 5,583 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00. Variabel komitmen berkelanjutan diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan berat meninggalkan



organisasi, pertimbangan dalam meninggalkan organisasi, pilihan dalam meninggalkan organisasi, pengeluaran biaya tinggi jika meninggalkan organisasi dan hidup menjadi tidak tenang jika meninggalkan organisasi.

Hipotesis ke-6, menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 3,570 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00. Variabel komitmen normatif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perpindahan karyawan, keyakinan dan setia pada satu organisasi, sering pindah tidak etis, alasan tetap tinggal, menjadi karyawan dan berkarir di organisasinya adalah bijaksana.

Sedangkan variabel sikap terhadap perubahan organisasi diukur melalui beberapa indikator, yaitu Menyukai perubahan, menyukai ide baru, perubahan menguntungkan organisasi, mengambil hikmah dari perubahan, menunggu perubahan, mencoba ide baru, perubahan memperbaiki kinerja dan perubahan merugikan diri sendiri.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil yang diperoleh peneliti terdahulu seperti, Cordery dkk (1993) Guest, (1995), Lou dan Woodman, (1995), Ali (1996), Iverson (1996) Yousef, (2000).

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data-data responden pada bab IV, diperoleh kesimpulan umum bahwa variabel

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dan implikasi kebijakan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan mengenai hipotesis dan masalah penelitian dituliskan pada sub bab 5.1. kemudian dilanjutkan oleh implikasi manajerial yang dituliskan pada sub bab. 5.2. Untuk batasan dan agenda penelitian di masa mendatang dituliskan pada sub bab 5.3 dan 5.4.

#### **5.1. Simpulan Hipotesis**

H 1 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

Variabel spiritualitas, khususnya dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen afektif diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Dalam hal ini dimensi untuk individu yang positif dengan pernyataan “ Saya selalu bersikap positif dan akan menyebarkan energi positif ini kepada orang lain” memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,85) terhadap variabel spiritualitas. Oleh karena itu dimensi individu yang positif memberi kontribusi yang cukup signifikan terhadap variabel spiritualitas.

H 2 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.

Variabel spiritualitas, khususnya dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen berkelanjutan diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Dalam hal ini dimensi untuk individu yang positif dengan pernyataan “ Saya selalu bersikap positif dan akan menyebarkan energi positif ini kepada orang lain” memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,85) terhadap variabel spiritualitas. Oleh karena itu dimensi individu yang positif memberi kontribusi yang cukup signifikan terhadap variabel spiritualitas.

H 3 : Spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.

Variabel spiritualitas, khususnya dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen normatif diukur dari indikator-indikator : ikhlas menjalankan pekerjaan, tidak malas dalam bekerja, menghargai orang lain, dedikasi dalam pekerjaan, keadilan dan kemurahan hati, individu yang positif, menerima tanggung jawab dan hidup adalah anugerah.

Dalam hal ini dimensi untuk individu yang positif dengan pernyataan “ Saya selalu bersikap positif dan akan menyebarkan energi positif ini kepada orang lain” memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,85) terhadap variabel spiritualitas. Oleh karena itu dimensi individu yang positif memberi kontribusi yang cukup signifikan terhadap variabel spiritualitas.

H 4 : Komitmen afektif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi

Variabel komitmen afektif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan bangga bekerja, perasaan memiliki, keterikatan emosional, bagian dari keluarga dan memiliki arti penting. Dalam hal ini dimensi bagian dari keluarga dengan pernyataan “ Saya merupakan bagian dari keluarga besar organisasi tempat dimana saya bekerja”, memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,81) terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu dimensi bagian dari keluarga memegang peranan penting dalam komitmen afektif.

H5 : Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi,

Variabel komitmen berkelanjutan diukur melalui beberapa indikator, yaitu perasaan berat meninggalkan organisasi, pertimbangan dalam meninggalkan organisasi, pilihan dalam meninggalkan organisasi, pengeluaran biaya tinggi jika meninggalkan organisasi dan hidup menjadi tidak tenang jika meninggalkan organisasi”. Dimensi pilihan dalam meninggalkan organisasi dengan pernyataan, “ Saya merasa tidak memiliki banyak pilihan yang lebih baik jika harus meninggalkan organisasi tempat saya bekerja sekarang”. memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,78) terhadap komitmen berkelanjutan. Oleh karena itu dimensi tidak mempunyai pilihan yang lebih baik lagi memegang peranan penting dalam komitmen berkelanjutan.

H6 : “Komitmen normatif berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi”.

Variabel komitmen normatif diukur melalui beberapa indikator, yaitu perpindahan karyawan, keyakinan dan setia pada satu organisasi, sering pindah tidak etis, alasan tetap tinggal, menjadi karyawan dan berkarir di organisasinya adalah bijaksana. Keyakinan dan setia pada satu organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,79) terhadap komitmen normatif. Oleh karena itu dimensi keyakinan dan setia pada satu organisasi memegang peranan penting dalam komitmen normatif.

Variabel sikap terhadap perubahan diukur melalui beberapa indikator, yaitu menyukai perubahan, menyukai ide baru, perubahan menguntungkan organisasi, mengambil hikmah dari perubahan, menunggu perubahan, mencoba ide baru, perubahan memperbaiki kinerja dan perubahan merugikan diri sendiri. Pernyataan yang menyatakan perubahan adalah menguntungkan organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,81) terhadap sikap menghadapi perubahan.

## **5.2. Implikasi Kebijakan**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini secara teoritis mendukung dan menegaskan pendapat para peneliti terdahulu, seperti Kidron (1978); Meglino dkk (1989); Oliver (1990); Mitroff & Denton (1999) Yousef, (2000) serta Imam Ghozali, (2002), yang menyatakan bahwa semakin meningkat tingkat spiritualitas seseorang maka semakin kuat pula komitmen mereka terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa semakin tinggi dan kuat komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja maka akan

semakin positif pula sikap yang ditunjukkan dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi. Hasil penelitian ini secara teoritis didukung oleh pendapat para peneliti terdahulu seperti, Bennis (1969), Guest (1987, 1992,1995), Cordery dkk, (1993) , Srinivas (1994) Lou dan Woodman, (1995), Iverson, (1996), Golembiewski (1993).

### **5.2.2. Implikasi Manajerial.**

Implikasi kebijakan manajerial dari penelitian ini ditujukan khususnya kepada manajemen RS. Tlogorejo Semarang , khususnya para pengambil keputusan adalah :

1. Terus memelihara dan meningkatkan sumber daya para karyawan, secara terprogram dan berkesinambungan. Perhatian lebih difokuskan dengan selalu memberikan perhatian, motivasi, dorongan serta pelatihan-pelatihan terhadap para karyawan.
2. Pada variabel spiritualitas, dimensi untuk individu yang positif dengan pernyataan “ Saya selalu bersikap positif dan akan menyebarkan energi positif ini kepada orang lain” memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,85) terhadap variabel spiritualitas. Oleh karena itu dimensi individu yang positif memberi kontribusi yang cukup signifikan terhadap variabel spiritualitas. Dimensi individu yang positif memiliki nilai sumbangan yang paling besar diantara dimensi-dimensi lainnya, artinya manajemen hendaknya terus memberikan dorongan bagi setiap individu untuk selalu berpikiran positif dengan cara memberikan bimbingan rohani dan acara-acara ritual keagamaan didalam perusahaan. Dimensi ikhlas menjalankan pekerjaan memiliki kontribusi yang paling rendah (0,72) diantara dimensi lainnya, hal ini mencerminkan bahwa dalam dunia kerja ikhlas secara sungguh-sungguh secara total belum menjadi sebuah realita di lapangan, sehingga menjadi pekerjaan rumah bagi para pengambil

keputusan untuk memberikan ruang yang lebih bagi pendalaman nilai-nilai spiritualitas dengan cara memberikan bimbingan rohani secara lebih intensif kepada para karyawannya.

3. Pada variabel komitmen afektif, untuk dimensi bagian dari keluarga dengan pernyataan “ Saya merupakan bagian dari keluarga besar organisasi tempat dimana saya bekerja”, memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,81) terhadap komitmen afektif. Dimensi bagian dari keluarga memiliki nilai sumbangan yang paling besar diantara dimensi-dimensi lainnya, artinya pihak RS Tlogorejo hendaknya terus menciptakan lingkungan kerja yang akrab dan kekeluargaan sehingga karyawan menjadi betah dan nyaman bekerja seperti di lingkungan keluarga sendiri. Dimensi perasaan memiliki memberikan kontribusi paling rendah (0,70) dibandingkan dimensi-dimensi lainnya, artinya pihak manajemen rumah sakit Tlogorejo perlu memperhatikan dan menumbuhkan rasa memiliki dengan memberikan informasi yang sebenarnya mengenai keadaan perusahaan dan mengajak serta melibatkan mereka dalam mencari jalan keluar yang baik.
4. Pada variabel komitmen berkelanjutan dimensi pilihan dalam meninggalkan organisasi dengan pernyataan “ Saya merasa tidak memiliki banyak pilihan yang lebih baik jika harus meninggalkan organisasi tempat saya bekerja sekarang”, memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,78) terhadap komitmen berkelanjutan. Dimensi pilihan dalam meninggalkan organisasi memiliki nilai sumbangan yang paling besar diantara dimensi-dimensi lainnya, artinya pihak RS Tlogorejo tidak perlu terlalu khawatir akan terjadi perpindahan karyawan, tentu saja harus diikuti dengan

pelayanan yang lebih baik lagi dengan memberikan kesempatan untuk berkarir bagi karyawan yang memang berpotensi. Dimensi perasaan berat meninggalkan pekerjaan memiliki kontribusi yang relatif paling rendah (0,68) dibanding dimensi yang lainnya, sehingga pihak pengambil keputusan perlu lebih menekankan kepada para karyawannya untuk memberikan perhatian dan kesempatan kepada para karyawan untuk mengaktualisasikan diri mereka dan menjamin kesejahteraan mereka dengan baik.

5. Pada variabel komitmen normatif dimensi keyakinan dan setia pada satu organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,79) terhadap komitmen normatif. Dimensi keyakinan dan setia pada satu organisasi memiliki nilai sumbangan yang paling besar diantara dimensi-dimensi lainnya, artinya pihak RS Tlogorejo telah mendapatkan aset yang sangat berharga berupa kesetiaan karyawan. Aset yang tak ternilai harganya ini hendaknya diperhatikan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya supaya komitmen yang sudah dipegang karyawan tidak menjadi luntur. Dimensi menjadi karyawan dan berkarir di organisasinya merupakan hal yang bijaksana memiliki kontribusi paling rendah (0,71) sehingga pihak manajemen perlu memperdalam lagi komitmen para karyawan sehingga dengan komitmen yang tinggi akan berdampak pada motivasi karyawan yang kuat pula.
6. Pada variabel sikap menghadapi perubahan, dimensi yang menyatakan bahwa perubahan organisasi yang terjadi menguntungkan perusahaan memiliki pengaruh yang paling tinggi (0,81) terhadap variabel sikap, artinya responden telah meyakini bahwa perubahan organisasi yang terjadi lebih menguntungkan perusahaan dimana



dia bekerja. Dimensi yang menyatakan menyukai adanya perubahan memiliki nilai kontribusi yang paling rendah (0,72) dibanding dimensi-dimensi yang lain. Dengan kenyataan di lapangan yang demikian pihak manajemen lebih hati-hati dalam menentukan kebijakan perusahaan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada spiritualitas, komitmen dan sikap terhadap perubahan menjadikan penelitian ini masih terbatas dan kurang luas analisis variabelnya.
2. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif maka meskipun kemudian data tersebut dapat dikuantitatifkan dengan skala likert, hasilnya kurang bisa mendukung secara pasti, pengisian daftar pertanyaan berdasarkan persepsi personal yang sifatnya subyektifitas yang kemudian bisa berarti lain bagi responden dengan yang lain (kemungkinan terjadi bias masih ada).
3. Sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya terbatas pada karyawan dirumah sakit Tlogorejo Semarang, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisir untuk semua Rumah Sakit di Semarang.

#### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang.**

1. Penelitian sejenis mendatang hendaknya dilakukan dengan ruang lingkup yang lebih luas atau mengambil obyek penelitian di luar Rumah sakit sehingga bisa diperoleh suatu hasil penelitian yang lebih bervariasi.
2. Bagi peneliti lain perlu menambah variabel lain dan lebih dikembangkan lagi sehingga penelitian terhadap komitmen karyawan ini lebih lengkap dan kompleks pemecahan masalahnya.

## REFERENSI

- Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, ESQ: Emotional Spiritual Quotient, Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Isla*, Penerbit Arga Wijaya Persada, Jakarta, 2001
- Arslan, M, *The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic and Muslim Turkish Managers*, *Journal of Bussiness Ethics*, 31: 321-339, 2001.
- Buzan, Tony, *The Power of Spiritual Intelligence ( 10 ways to tap into your spiritual genius )*, Terjemahan Indonesia : *Kekuatan ESQ ; 10 Langkah Meningkatkan Kecerdasan Emosional Spiritual*, Delapratasa Publishing, Cet. X, 2003.
- Cash, Karen C dan Gray, George R, "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality In The Workplace", *Academy of Management Executive*, vol. 14 no. 3, 2000.
- Cavanagh and Bandsuch, "Virtue as a benchmark for spirituality in business", *Journal of business ethics*, 38, p.109-117, 2002.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi kelima, Penerbit Erlangga, 1995.
- Dehler, Gordon E and Welsh M Ann "Spirituality and Organizational Transformation", *Journal of managerial psychology*, Vol. 09, No. 6, p.17-26, 1994
- Ferdinand, Augusty, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2000.
- Hendricks, Gay dan Ludeman, Kate, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground* Terjemahan Indonesia : *The Corporate Mystic : Sukses Berbisnis Dengan Hati*, Penerbit Kafia, Cet. I, 2002.
- Imam Ghozali " Pengaruh religiositas terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas," *Jurnal Bisnis Strategi*, V 9 Juli Th. VI 2002.
- Laabs, J, Jenifer," *Balancing spirituality and work* ", *Personal Journal*, 1995.
- Lok, P. And Crawford, J., "The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction In Organizational Change And Development", *Leadership And Organizational Development Journal*, Vol. 20, No. 7, P.365-374.

- Mitroff, Ian I, Denton, Elizabeth A, " A Study of Spirituality in the Workplace ," Sloan Management Review, 1999.
- Mowday, R,T, Porter, L.M., Steers, R,M," The Measurement of organizational commitment" Journal of Vocational Behaviour, 14, 1979.
- Moon, M, Jay," Organizational Commitment Revisited in new public management", Public Performance & Management Review, vol. 24. N. 2 December 2000.
- Morris, Tom ,If Aristotle Ran General Motors: The New Soul Business, Terjemahan Indonesia : Sang CEO itu Bernama Aristoteles: Sukses Berbisnis Dengan Kearifan Filosofis, Penerbit Mizan, Cet. I, 2003.
- Robbin, Stephen P, Organizational Behaviour ; Concepts, Controversies, applications, Eight Edition, Terjemahan Bahasa Indonesia , Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Edisi Kedelapan, Prentice Hall, Inc., 2001.
- Singhapakdi, Anusorn, Vitell, Scott J, Franke, George R," Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies", Journal of the Academy of Marketing Science V. 27, 1999.
- Sekaran, Uma. Research Methods for Business : A Skill Building Approach, (Second ed) John Willey and sons Inc. Singapore, 1992.
- Singarimbun, M.. Metode Penelitian Survei. Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES. 1995.
- Thompson, William, " Spirituality at Work", Executive Excellence, Sept. 2001
- Taufik Bahaudin, Brainware Management: Generasi Kelima Manajemen Manusia, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Cet 1, Jakarta 1999.
- Yousef, D.A., "Organizational Commitment as a Mediator of the relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes Toward Organizational Change", Human relation, Vol. 53 (4), 2000.
- Zikmund, W.G. 1994. "Business Research Method" (Fourth ed.) : The Dryden Press, Harcourt College. Publisher.



## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **PENGARUH SPIRITUALITAS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN DAMPAKNYA PADA SIKAP KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI**

---

#### **Data dan Informasi Umum Tentang Responden :**

1. U m u r : .....
2. Agama : 1. Islam 2. Kristen/Katolik  
2. Budha 3. Hindu 4. Kong Hu Cu
3. Pendidikan Terakhir : 1. SMA/SPK 2. D3  
3. S1 4. S2
4. Bidang Pekerjaan : 1. Perawat 2. Administrasi
5. Masa Kerja : .....
6. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Bapak/Ibu/Sdr/l yang saya hormati, Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini dengan memberi tanda silang (X) sesuai dengan persepsi anda. Jawaban atas pernyataan-pernyataan tersebut diberi penilaian dengan menggunakan rentang 1-10. Semakin kekanan jika sangat setuju dan semakin tinggi nilainya (mendekati atau mencapai angka 10). Sebaliknya semakin kekiri jika sangat tidak setuju, semakin rendah nilai yang diberikan (mendekati atau mencapai angka 1).

NO	PERNYATAAN	NILAI
	<b>SPIRITUALITAS</b>	
1	Ikhlas yang sungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan merupakan sebuah kebajikan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Tidak malas dalam menjalankan pekerjaan akan menguntungkan diri sendiri, orang lain dan Organisasi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Bekerja dengan menghargai orang lain akan memberikan manfaat, baik untuk diri saya sendiri ataupun orang lain.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Dedikasi dalam pekerjaan adalah hal yang harus dijalankan oleh setiap karyawan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Bersikap adil dan mau berbagi masalah untuk mencapai solusi bersama di tempat kerja merupakan kondisi yang diperlukan bagi terciptanya sebuah keharmonisan kerja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Saya selalu bersikap positif dan akan menyebarkan energi positif ini kepada orang lain.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Saya dengan antusias dan aktif menerima segala tanggung jawab untuk diselesaikan dengan sebaik-baiknya.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8	Pekerjaan Saya adalah sebuah anugerah yang terindah dan Saya akan memanfaatkannya untuk orang-orang di sekitar saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>KOMITMEN AFEKTIF</b>		
9.	Saya benar-benar merasa bangga menggantungkan karir kerja saya pada tempat saya bekerja sekarang.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Saya sungguh merasa semua permasalahan yang terjadi pada organisasi juga merupakan permasalahan saya pribadi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Saya benar-benar terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya mengabdikan .	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi tempat dimana saya bekerja	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Organisasi tempat saya bekerja memiliki arti yang sangat penting dalam hidup saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>KOMITMEN BERKELANJUTAN</b>		
14	Benar-benar sangat berat bagi Saya jika harus meninggalkan pekerjaan saya sekarang, meskipun ada penawaran lain yang lebih baik.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Begitu banyak persoalan dalam hidup saya kelak, jika saya memutuskan untuk meninggalkan tempat saya bekerja sekarang ini.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Saya merasa tidak memiliki banyak pilihan yang lebih baik jika harus meninggalkan organisasi tempat saya bekerja sekarang.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Saya akan mengeluarkan biaya yang cukup tinggi jika keluar dari pekerjaan saya sekarang.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18	Hidup saya akan tidak tenang jika meninggalkan pekerjaan saya sekarang	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	<b>KOMITMEN NORMATIF</b>	
19	Saya merasa akhir-akhir ini sering sekali terjadi perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	Saya merasa setuju jika seorang karyawan sebaiknya setia pada satu perusahaan saja dalam bekerja..	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, menurut saya kurang etis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	Pada saat ini alasan untuk tetap bekerja pada perusahaannya yang sekarang adalah keputusan yang bijaksana.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	Menjadi karyawan yang baik dan berkarir pada perusahaannya sekarang merupakan keputusan yang arif dan bijaksana.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	<b>SIKAP MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI</b>	
24	Saya sangat menyukai dan menikmati perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan tempat saya bekerja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25	Saya selalu mendukung jika ada ide-ide baru yang muncul	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26	Perubahan-perubahan yang terjadi justru akan memberikan keuntungan bagi organisasi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27	Saya selalu mengambil hikmah yang positif dari perubahan-perubahan yang terjadi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



28	Saya selalu menunggu perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan tempat saya bekerja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29	Saya selalu mencoba ide-ide baru yang baru muncul.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30	Saya selalu mengadakan perubahan-perubahan secara sistematis dalam memperbaiki kinerja saya.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31	Perubahan organisasi dapat pula merugikan diri saya.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**TERIMA KASIH**

Hormat Saya,

**Meinita ME. Wungo Damping, STh**

MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS DIPONEGORO