

**MEMBANGUN PERTAUTAN SYARIAH
KAITANNYA DENGAN PENINGKATAN KINERJA
KARYAWAN PERBANKAN SYARIAH
DI KOTA SEMARANG**

DISERTASI



**Disusun Oleh:
ENDANG RUSDIANTI
NIM C5B008008**

**PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
2013**

Halaman Pengesahan

Disertasi

MEMBANGUN PERTAUTAN SYARIAH
KAITANNYA DENGAN PENINGKATAN KINERJA
KARYAWAN PERBANKAN SYARIAH
DI KOTA SEMARANG

Endang Rusdianti

NIM :C5B008008

Semarang, Agustus 2013

Oleh

Promotor

Co Promotor

Prof Dr H.Sugeng Wahyudi MM

Dr Hj.Indi Djastuti MS

Renungan

*Seiring berjalannya waktu
Berganti tatah sang surya dengan rembulan
Setitik cita-cita telah ku raih
Segenap asah telah ku gapai
Namun.....*

*Perjalanan tak semulus harapan
Kenyataan tak seindah impian
Namun, demi sebuah cita-cita
Ku ayunkan tangan dan kulangkahkan kaki
Ya Allah Ya rabb.....*

*Ketika ku mohon pada mu kemudahan
Allah memberikan kesulitan agar aku menjadi kuat
Ketika ku mohon kepada Allah kebijaksanaan
Allah memberikan masalah untuk ku selesaikan
Ya Allah Ya rabb.....*

*Ketika ku mohon kesejahteraan
Allah memberiku akal untuk berfikir
Ketika ku mohon keberanian
Allah memberiku bahaya untuk ku atasi
Ketika ku mohon bantuan
Allah memberiku kesempatan*

*Ketika kerja kita tidak dihargai maka saat itu kita sedang belajar tentang ketulusan
Ketika usaha kita dinilai tak penting, maka saat itu kita sedang belajar tentang keikhlasan
Ketika hati kita terluka, maka saat itu kita sedang belajar tentang memaafkan
Ketika kita merasa lelah dan kecewa maka saat itu kita belajar tentang kesungguhan
Ketika kita merasa sepi dan sendiri, maka saat itu kita sedang belajar tentang ketangguhan*

*Tuhan tidak menjanjikan hari yang selalu baik menurut pikiran kita tetapi
DIA berjanji tatkala ada badai kita akan diangkat dengan sayapNya
saat melewati air tidak akan dihanguskan dan
saat melewati api tidak akan dihanguskan*



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Endang Rusdianti, NIM C5B008008, menyatakan bahwa disertasi yang berjudul:

“ Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Semarang ”, adalah hasil karya saya sendiri. Karya ilmiah ini belum pernah digunakan untuk mendapatkan gelar keilmuan dimanapun.

Karya ini sepenuhnya milik saya, semua informasi yang berasal dari penulis lain telah disebutkan sumbernya. Oleh karena itu semua tulisan dalam disertasi ini menjadi tanggungjawab saya sebagai penulis.

Semarang, Agustus 2013

Endang Rusdianti

KATA PENGANTAR

Puji syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Semarang”

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Prof. H.M. Natsir, Msi.Akt.,Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan berbagai kemudahan dalam menempuh pendidikan di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro
2. Prof. Dr.H. Sugeng Wahyudi, MM., selaku promotor yang telah dengan sabar dan teliti memberikan bimbingan, arahan dan pemikiran serta semangat selama proses penyusunan disertasi ini hingga selesai.
3. Dr.Hj. Indi Djastuti, MS., selaku Co-promotor atas waktu, curahan pemikiran, ide, kesabaran dan semangatnya sehingga penulis terpacu untuk menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand,MBA, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro dan selaku Penguji atas kesediaan waktunya untuk menguji serta memberikan motivasi, semangat serta masukan yang sangat berharga hingga terselesaikannya disertasi ini.

5. Dr. Alimuddin Rizal Riva'I, MM, selaku penguji eksternal atas kesediaan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan yang sangat berharga hingga terselesaikannya disertasi ini
6. Dr. Suharnomo MSi dan Dr. Edy Rahardja MSi selaku penguji yang memberikan masukan yang sangat berharga demi kesempurnaan disertasi ini
7. Segenap jajaran dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro
8. Segenap staf admisi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro
9. Rekan-rekan seperjuangan angkatan 7 di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro
10. Prof. Ir. Joetata Hadihardaja selaku Ketua Badan Pengurus Yayasan Alumni UNDIP yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi lanjut S3 di UNDIP
11. Prof. Dr. Pahlawansyah Harahap, SE, ME selaku Rektor Universitas Semarang, beserta ibu Prof. Dr. Tatiek Nurhayatui, MM yang telah memberikan ijin dan selalu memberikan dorongan bagi penulis untuk segera menyelesaikan disertasi
12. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang dan segenap rekan dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang yang telah mendukung memberikan semangat dan doa bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi
13. Dr. Paulus Wardoyo MM, dan rekan-rekan dosen MM – USM, yang selalu memberikan semangat dan doa bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi.
14. Ketua dan rekan-rekan di LPPM – USM yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi

15. Ibuku terkasih Hj Soenarsih beserta saudara-saudaraku tercinta Drs Didiek Samadikun MSi beserta Dra Sri Budi Lestari SU, Maman Kadarusman beserta Febru Isfandari, Drs Rusdianto MSc beserta dr.Wiendyati SpTHT, Ir.Rusdihartono beserta Dra Ellya Soraya dan Dra Diana Rusmawati M.Psi beserta Husein Ungai SH, dan seluruh keluarga besarku yang memberikan perhatian dan kasih sayang yang tulus untuk kami.
16. Anak-anakku tercinta, Adisty Kirana Sari SE beserta Nursahid, Arya Pramuditya ST serta Angga Yudha Kusuma, yang selalu memberi semangat dan menginspirasi dalam memahami makna ketulusan dan keikhlasan dalam menghadapi/menjalani hidup
17. Para mahasiswa dan alumni MM serta S1 USM yang telah bersedia menjadi enumerator ataupun responden untuk pengumpulan data pada penelitian ini
18. Semua pihak yang telah ikut membantu, yang penulis tidak dapat sebutkan semuanya dalam penulisan disertasi ini.

Semua bantuan dan pengorbanan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini, merupakan bantuan yang sangat berharga bagi penulis untuk mengembangkan diri. Semoga segala bantuan dan dukungan baik moral maupun material dapat menjadi amal ibadah dan mendapat pahala dari Allah SWT. Amin, Yaa Rabbal ‘alamin

Semarang, Agustus 2013

Endang Rusdianti

ABSTRAK

Penelitian ini menguji peran Syariate Engagement dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel-variabel yang menjadi antecedent Syariate Engagement adalah Komitmen Organisasional dan *Followership based talent management* (pengikut berbasis manajemen bakat), sedangkan variable yang menjadi konsekwensinya adalah Knowledge Sharing (berbagi pengetahuan) dan kinerja karyawan.

Obyek penelitian adalah karyawan perbankan syariah yang berada di Kota Semarang. Sampel yang diolah dalam penelitian sebanyak 131 karyawan. Teknik pengambilan sampel melalui *snowball sampling* dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang sifatnya tertutup dan terbuka. Adapun teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares* dengan menggunakan program WarpPLS2.0.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional lebih berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah. Syariate engagement mampu berperan sebagai variabel mediasi antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Hasil olah data dengan menggunakan WarpPLS2.0 menunjukkan hubungan antara syariate engagement dan kinerja karyawan secara non linearnya yang digambarkan dalam curve S dan menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan tetapi pada titik tertentu kemudian terjadi hubungan yang dapat meningkatkan kinerja. Secara parsial syariate engagement, *followership based talent management* dan Knowledge Sharing berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasional, *Followership based talent management*, Syariate Engagement, *Knowledge Sharing* dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study examined syariate engagement role in improving employee performance. Syariate Engagement anteceden variables is organizational commitment and followership based talent management. While the consequences variables is Knowledge sharing and employee performance.

Research object is Sharia Bank employees in Semarang city. 131 employees samples were processed in this study. Using snowball sampling as the sampling technique and data collection through open and enclosed questionnaires. Partial Least Squares in WarpPLS2.0 program was used as a data analysis technique.

Study result show that organizational commitment play a greater role in improving sharia bank employees performance. Role of syariate engagement is as a mediating variable between organizational commitment to employee performance. Data process result using WarpPLS2.0 shows non linear relationship between syariate engagement and employee performance depicted in S-curve and shows employee performance decrease but improving at a certain point of relationship. Partially syariate engagement, followership based talent management significant and negative influence on employee performance.

Key Words : Organizational Commitment, Followership based talent management, Syariate Engagement, Knowledge Sharing and Employee Performance.

INTISARI

Karyawan di perusahaan tidak sekedar sebagai unsur produksi namun juga sebagai unsur investasi perusahaan yang efektif. Oleh karena itu mutu SDM perlu dikembangkan dan dipelihara dalam konteks kinerja. Dengan demikian karyawan diharapkan akan betah berada di perusahaan dalam waktu relatif lama. Strategi untuk mencapai itu adalah berkaitan dengan suatu konsep tentang usaha meningkatkan engagement (pertautan) karyawan pada organisasi.

Engagement (pertautan) menurut adalah kepatuhan seorang karyawan pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukan dalam arti pemahaman saja namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang engaged dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal yakni (1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan organisasi; (2) menyenangi pekerjaan mereka; (3) motivasi kerja yang tinggi; (4) selalu meningkatkan mutu kinerja; (5) merupakan sumber gagasan baru; (6) manajer dan karyawan saling menghormati; (7) mampu membangun tim kerja yang andal; dan (8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Engagement (pertautan) karyawan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak hanya untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan mereka hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Mereka sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat (efisien, mutu, transparan dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak mereka masuk ke sistem sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap mereka dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya.

Organisasi yang sehat akan memiliki karyawan yang senang bekerja. Meyer dan Herscovitch (2001), menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan target. Loui (1995), misalnya, menemukan komitmen signifikan terkait dengan engagement dan kinerja. Wiener & Vardi (1980) menunjukkan korelasi positif antara komitmen dan kinerja. Komitmen pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan pegawai dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja, dimana karyawan akan memegang teguh sepenuh hati dan berjanji melaksanakan tugas yang harus diemban secara taat asas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam suatu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebuah institusi dipahami sebagai keseluruhan bagian-bagian yang menggabungkan karakteristik dan perilaku yang memungkinkan pemimpin dan pengikut bersama-sama membangun institusi tersebut untuk maju. Sebuah organisasi sangat tidak mungkin untuk bergerak maju tanpa kepemimpinan yang efektif mengilhami para pengikutnya dengan syarat para pengikut harus mau dan mampu menjadi inspirasi dan dipimpin. Bahkan, kepengikutan berbasis

manajemen bakat (*followership base talent management*) sebenarnya dapat dilihat sebagai bentuk kepemimpinan, pengikut mengadopsi beberapa karakteristik kepemimpinan saat menggabungkan perannya sebagai pengikut dalam melaksanakan pengelolaan bakat. Kepemimpinan dan *followership*, sangat diperlukan untuk membentuk kondisi kinerja kelembagaan yang efektif. Peran masing-masing akan terus berubah tetapi yang penting adalah berusaha untuk memberikan contoh inisiatif, kontrol diri, komitmen, bakat, kejujuran, kredibilitas dan keberanian yang diperlukan agar perusahaan sukses. Joseph Rost memberikan definisi kepemimpinan terbaik yaitu adanya pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat melakukan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Sedangkan definisi *followership* adalah pengikut di dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut lainnya dengan maksud untuk mendukung pemimpin yang mencerminkan tujuan bersama. Ini berarti bahwa karyawan melakukan kolaboratif (*followership*) dan sangat mendukung system kepemimpinan agar efektif. Pemimpin yang menekankan hubungan yang baik dengan para pengikut dapat meningkatkan bawahan untuk memberikan umpan balik secara sukarela. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengubah perilaku yang relevan diharapkan dapat meningkatkan persepsi pengikut, sehingga dapat meningkatkan kinerja (Bhal dan Ansari, 2007).

Knowledge Management adalah teknik membangun suatu lingkungan pembelajaran (*learning environment*), sehingga orang-orang di dalamnya terus termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi yang ada, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapat. Yang termasuk dalam proses manajemen pengetahuan, antara lain, pembelajaran (*individu, organisasi, kolaborasi*), dan berbagi pengetahuan. Secara sederhana dapat disimpulkan, *knowledge management* mengurus agar manusia di dalamnya terus produktif belajar dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimiliki. Informasi akan menjadi input bagi orang lain dan diolah menjadi pengetahuan baru.

Permasalahannya adalah dari penelitian ditemukan adanya kontroversi atas pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Fenomena perbankan syariah di Indonesia menunjukkan bahwa makin banyaknya lembaga keuangan syariah telah mendorong tumbuhnya harapan yang begitu besar pada produk dan jasa yang sesuai syariah bahkan juga muncul harapan para pelaku yang bekerja di lembaga benar-benar menjalankan nilai-nilai islami yang begitu luhur diantaranya adalah nilai kejujuran dan nilai loyalitas yang kemudian menjadi sikap kerja dan selanjutnya menjadi budaya kerja.

Tenaga kerja dari sistem perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah bank, kinerja dan daya saing. Indikator kinerja yang penting adalah kemauan untuk tetap tinggal, bekerja keras dalam melakukan tugas-tugas dan akan meningkatkan sikap positif terhadap organisasi (Steers, R.M. 1977). Kinerja karyawan (Robbins, 2003), merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Fakta menunjukkan 70 persen karyawan bank syariah saat ini berasal dari bank konvensional dan latar pendidikan non syariah, pertumbuhan industri perbankan syariah lebih tinggi daripada pertumbuhan sumberdaya insani syariah, solusi jangka pendek adalah membajak sumberdaya insani dari bank syariah lain atau

mengambil sumberdaya insani dari bank konvensional kemudian dididik mengenai bank syariah, namun behavior dan budaya perusahaannya tidak dapat berubah dalam waktu singkat. *Supply* dan *demand* untuk sumber daya insani tidak seimbang, terbatasnya pendidikan formal untuk mencetak sumber daya insani, terjadinya *turnover*, belum terintegrasinya *system recruitment*, pembinaan, penempatan dan pengembangan sumber daya insani, adanya keengganan untuk masuk industri syariah yang terlalu spesifik dan saat ini remunerasi dan sistem penggajian tidak menarik, adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan ketika ada peluang di tempat lain (Tri Wikaningrum, 2011)

Secara umum perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi tinggi (*top performing employees*). Berdasarkan hasil survey *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus di sektor perbankan antara 6,3% - 7,5% sedangkan karyawan industri umumnya hanya berkisar 0,1% - 0,74%. Rata-rata tingkat perpindahan pegawai mencapai 5% di tahun 2009, kemudian meningkat 10% di tahun 2011, praktek bajak-membajak terjadi karena jumlah kebutuhan dan permintaan tidak seimbang, adanya pendapat bisnis syariah terlalu spesifik dan remunerasi tidak menarik. Akibatnya, sering kali terjadi perpindahan dari bank syariah yang satu ke bank syariah yang lain.

Lebih dari 85% manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena gaji yang lebih besar atau kesempatan yang lebih baik. Namun, lebih dari 80% karyawan keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau budaya perusahaan yang lemah termasuk nilai-nilai, norma, etika dalam perilaku kerja karyawan (Agustian, 2012).

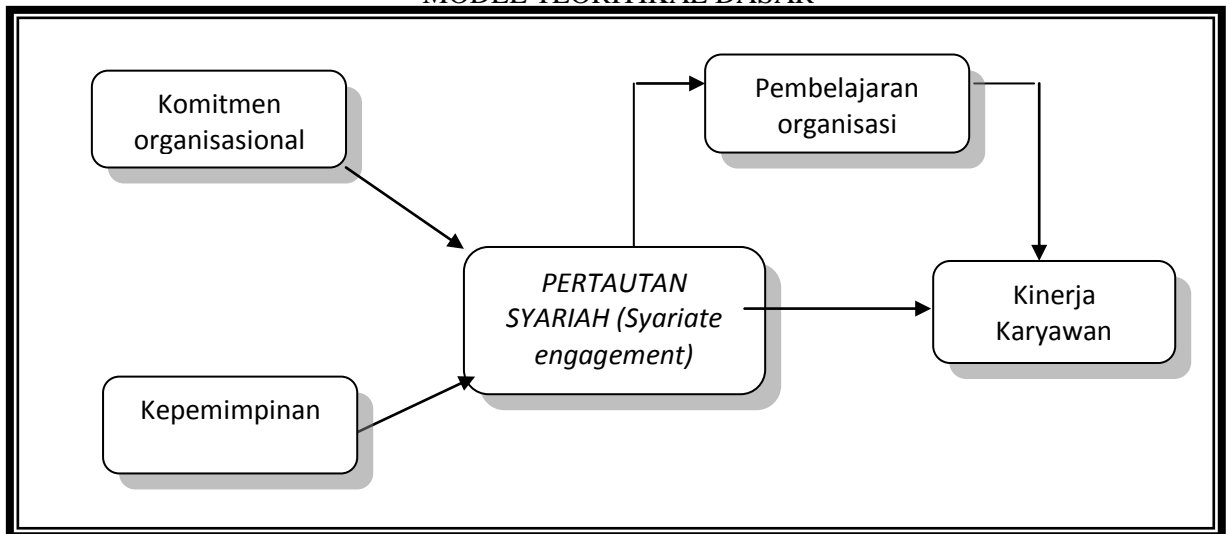
Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan masalah penelitian yaitu “Bagaimana membangun suatu model pertautan syariah (*syariate engagement*) agar dapat meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah?”.

Untuk menjawab permasalahan tersebut dilakukan telaah pustaka sehingga menghasilkan satu proposisi baru dan delapan hipotesis yang diuji dalam disertasi. Proposisi baru yang diajukan dalam penelitian adalah:

Pertautan Syariah (syariate engagement) merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan /keseimbangan, kebebasan dan tanggungjawab. Pertautan Syariah (syariate engagement) ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan proposisi tersebut, diajukan sebuah model teoritikal dasar sebagai berikut:

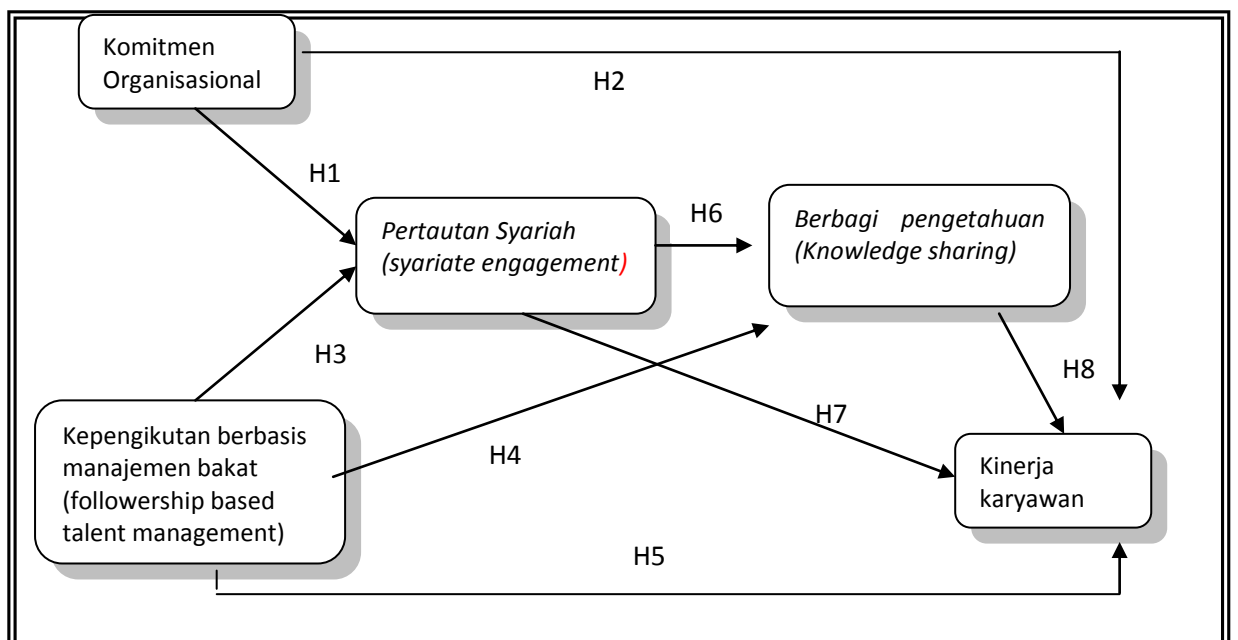
Gambar1
MODEL TEORITIKAL DASAR



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan model teoritikal dasar tersebut menghasilkan model empirik yang terdiri atas variable komitmen organisasional, pertautan syaria'h(syariate engagement), pengikut berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), berbagi pengetahuan(*knowledge sharing*) dan kinerja karyawan sebagai berikut:

Gambar 2
MODEL EMPIRIK



Berdasarkan variable-variabel tersebut dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah (syariate engagement)*
- H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3: Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah (syariate engagement)*
- H4: Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*
- H5: Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H6: *Pertautan syariah (syariate engagement)* berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)
- H7: *Pertautan syariah (syariate engagement)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H8: Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

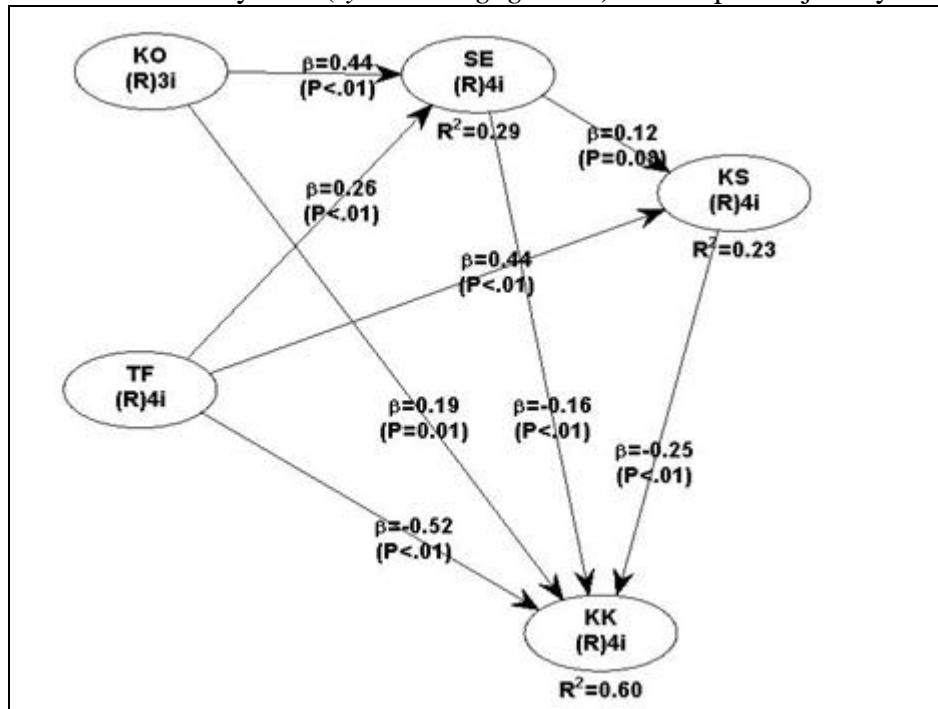
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah di Kota Semarang pada tahun 2013, jumlah sampel 131 responden. Metode sampling yang digunakan adalah *snowball sampling*. Pengujian model empiric menggunakan Partial Least Square dengan menggunakan program WarpPLS2.0, IBM SPSS 19 dan Microsoft Excel 18. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model ini sesuai atau fit model yang ditunjukkan oleh nilai P value < 0,05 untuk Average Path Coefficient (APC) = 0,299, $p < 0,001$, dan Average R Squared (ARS) = 0,372, $p < 0,001$.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa (H1) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah (syariate engagement)*, (H2) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (H3) kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah*, dan (H4) kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), pada tingkat signifikansi α 5% dan (H6) *pertautan syariah (syariate engagement)* berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada tingkat signifikansi α 10%. Untuk penelitian sosial masih memenuhi persyaratan diterimanya hipotesis yaitu pada tingkat signifikansi $\alpha = 1\% - 10\%$. Sedangkan tiga hipotesis yang lain yaitu (H5) kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan, (H7) *pertautan syariah (syariate engagement)* berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan dan (H8) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menggunakan program WarpPLS 2.0 sebagai berikut :

Gambar 3

Pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap kinerja karyawan



Sumber: Data primer diolah (2013)

Hasil output program WarpPLS.2 untuk nilai masing-masing pengaruh langsung, tidak langsung dan total effect hubungan kausalitas dalam penelitian ini dimana analisis mediasi menggunakan prosedur yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986), sebagai berikut:

Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai beta = 0,29 dan R squared = 0,09. Pengaruh ini akan berubah menjadi lebih baik apabila ditambahkan variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) sehingga nilai beta menjadi = 0,30 dan R squared menjadi = 0,20 berarti meningkat sebesar 11 %.

Sedangkan untuk variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar nilai beta = -0,68 dan nilai R square = 0,46. Pengaruh ini akan berubah menjadi lebih baik terhadap kinerja karyawan apabila ditambahkan variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) sehingga nilai beta = -0,63 dan R squared = 0,50.

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu *Pertautan Syariah (syariate engagement)* dan berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *predictor (independen)* dan variabel *criterion (dependen)*. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Pengujian Sobel Test untuk variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t hitung sebesar -1,795. Nilai t hitung tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t tabel ($\alpha = 10\%$) yaitu sebesar 1,65. Dengan demikian pertautan syariah (*syariate engagement*) berperan dalam memediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan pada tingkat signifikansi $\alpha=10\%$.

Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan berbagai dukungan signifikansi dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut dimana ditemukan model untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional secara langsung dan atau melalui pertautan syariah (*syariate engagement*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah secara langsung melalui peningkatan komitmen organisasional dari karyawan. Hasil pengujian dengan menggunakan WrapPLS2.0 menunjukkan bahwa $p=0,02 < 0,05$ dan $\beta= 0,29$ yang berarti usaha meningkatkan kinerja dengan model tersebut adalah dapat dilakukan.

Langkah lain yang diusahakan dapat meningkatkan kinerja adalah melalui pertautan syariah (*syariate engagement*) sebagai variabel mediasi sehingga dengan melalui variabel ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih tinggi lagi. Hasil pengujian dengan menggunakan WrapPLS2.0 menunjukkan bahwa $p=0,01 < 0,05$ dan $\beta= 0,30$ yang berarti pertautan syariah (*syariate engagement*) dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini berbasis pada teori utama yaitu *Resource Based View Theory*, *Human Capital Theory*, Teori Modal Sosial, Teori Religiusitas, *Social Exchange Theory* dan Teori *Engagement* untuk mengembangkan model pertautan syariah (*syariate engagement*) dalam usahanya meningkatkan kinerja karyawan, maka implikasi teori tercermin pada temuan penelitian berikut ini:

Temuan pertama, penelitian ini menemukan pengaruh secara signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*). Temuan ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar penelitian yaitu teori *Resource Based View* yang dikemukakan oleh Wright (2001), teori *human capital* yang dikemukakan oleh Snell (1996), teori komitmen organisasional Allen & Meyer (1990), teori modal sosial (Putnam, Cohen & Prusak, dalam Ancok, 2007). dan Fukuyama (1995), teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Saks (2006) dan Cropanzano (2005), teori religiusitas (Glok & Stark, 1968 dalam Ancok, 2008), teori engagement seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2000)

Temuan kedua, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori modal sosial L. Mathis-John H. Jackson, 2002, dan Fred Luthan (2005),

Temuan ketiga, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership base talent management*) terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*). Temuan ini mendukung teori human capital Kristof, Brown, et al, 2005, teori *Resource based view* (Barney, 1991), temuan ini mendukung teori engagement Kahn (dalam May dkk, 2004) dan Hochschild, dalam May dkk, 2004, Yukl, 2005.

Temuan keempat, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung teori modal sosial merupakan unsur yang menentukan terbangunnya kerjasama antar individu/ kelompok atau perilaku kerjasama kolektif yang merujuk pada kemampuan, keahlian yang dimiliki oleh individu Field (2005), Forman, 2005, teori pertukaran sosial dari Thibault dan Kelly,

Temuan kelima, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori modal sosial dan teori modal manusia. Temuan ini tidak mendukung hasil temuan Pamela et al, 2011, tidak mendukung hasil penelitian Soobaroyen (2006)

Temuan keenam, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial, teori modal sosial dan teori religiusitas.

Temuan ketujuh penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori religiusitas. *development dimension international*, temuan ini mendukung teori engagement Kahn (1990), May et al (2004), Maslach et al (2001),

Praktisi dan akademisi cenderung menyetujui bahwa konsekuensi dari engagement karyawan adalah positif (Saks 2006, Harter et al, 2002). Penelitian Gallup, menyatakan bahwa tingkat engagement harus diperlakukan dengan hati-hati karena perbedaan pemahaman, ekonomi dan budaya.

Temuan delapan, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori modal sosial. Zerbe et al, 1998, Tower Perrin (2003)

Implikasi Manajerial

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *pertautan syariah* (*syariate engagement*) yang merupakan keterikatan individu dalam organisasi secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/ keseimbangan, kebebasan, dan tanggung jawab, secara linier akan menurunkan kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan WarpPLS 2.0 ditemukan juga bahwa melalui hasil output berupa Curve S tergambar bahwa hubungan antara pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan kinerja karyawan, di awalnya terlihat adanya peningkatan artinya dengan meningkatnya pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan. Pada titik tertentu kemudian terjadi kondisi yang berbeda, artinya

setelah titik tersebut peningkatan pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menurunkan kinerja karyawan. Kecenderungan perubahan ini juga akan berhenti sampai titik tertentu yang kemudian terjadi adalah peningkatan dari pertautan syariah (*syariate engagement*) menyebabkan kenaikan dari kinerja karyawan.

Secara fenomenanya dengan memperhatikan deskripsi mengenai responden maka dapat dijelaskan bahwa responden sebagian besar adalah laki-laki dimana dalam prinsip ke islaman disebutkan bahwa laki-laki adalah kepala keluarga sehingga sebagai pemimpin dalam keluarga berkewajiban bertanggung jawab terhadap kehidupan keluarganya baik material maupun spiritual. Usia responden mayoritas masih keluarga muda dan ini berarti masih banyak tuntutan untuk mendukung kehidupan keluarga dengan banyak membutuhkan biaya. Masa kerja dibawah lima tahun yang berarti masih belum banyak pengalaman. Berdasarkan pengalaman kerja sebagian besar berasal dari bank yang bukan bank syariah.

Hasil temuan dari kuesioner terbuka menunjukkan bahwa komitmen organisasionalnya rendah. Rasa bangga menjadi bagian dari organisasi menunjukkan persentase tertinggi karena adanya suasana kerja yang kekeluargaan dan sesuai dengan keimanan, menghargai nilai etika dalam perusahaan. Indikator yang lain menunjukkan bahwa perasaan mengalami kerugian apabila keluar dari perusahaan adalah kurang dan masih adanya pertimbangan dari karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat yang lain, kurang perdulinya pihak bank atas jenjang karier dan adanya perasaan tidak atau kurang dilibatkan dalam pekerjaan sehingga karyawan tidak bekerja secara maksimal.

Hasil temuan mengenai variabel Pertautan syariah (*syariate engagement*) menunjukkan bahwa etos kerja karyawan tinggi karena mereka sudah banyak yang berpengalaman bekerja di bank. Keyakinan bahwa apa yang dikerjakan di dunia akan di pertanggungjawabkan. Bekerja menurut responden adalah ibadah dan setiap tugas yang dijalankan adalah amanah. Responden merasa bekerja harus mencari pahala dan ridho Allah. Kesadaran dan keyakinan atas pengawasan dari Allah menyebabkan sikap kehati-hatian dalam bekerja yang seolah-olah dapat menghambat kualitas/ kuantitas pekerjaan. Setiap pekerjaan yang dijalankan harus mempertimbangkan kemaslahatan umat sehingga kurang dalam mempertimbangkan keseimbangan material dan spiritual.

Hasil temuan mengenai kinerja karyawan menunjukkan bahwa keunggulan dari karyawan perbankan syariah adalah pada kejujurannya, karena adanya perasaan takut melanggar syariat islam dan perintah allah. Karyawan menunjukkan keramahan dan keikhlasan dalam melayani nasabah.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui peningkatan komitmen organisasional. Variabel eksogen komitmen organisasional dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) merupakan variabel yang signifikan berpengaruh cukup besar terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*),.

Komitmen organisasional dari karyawan perbankan syariah kategori nilai indeksnya sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kemauan karyawan untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi adalah kurang. Komitmen karyawan yang sedang , kinerja karyawan

juga sedang bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar. Dasar yang menjadikan kuatnya suatu budaya berkaitan dengan kinerja didasarkan kepada tiga ide yaitu pertama berkaitan dengan keselarasan tujuan (*goal alignment*), budaya yang kuat dan menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa. Nilai-nilai bersama serta perilaku yang disepakati dapat membuat orang merasa nyaman untuk bekerja dalam sebuah perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan sehingga mereka akan bekerja keras menghasilkan yang terbaik. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan system pengendalian tanpa harus bergantung kepada birokrasi formal yang dapat menurunkan tingkat motivasi dan inovasi.

Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) ,ditemukan sulitnya mencari tenaga yang kualified dalam arti sesuai dengan latar belakang pendidikan syariah, akibatnya terpaksa mengambil tenaga dari bank konvensional atau menarik tenaga marketing dari bank syariah lainnya, tentunya dengan iming-iming gaji serta kompensasi yang lebih tinggi. Untuk posisi staf di kantorpun, jarang yang lulus tes berasal dari sarjana ekonomi syariah. Mayoritas peserta yang lulus tes di bank syariah adalah sarjana berlatar belakang ekonomi konvensional. Kendala di bidang SDM dalam pengembangan bank syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama dikembangkan. Di samping itu, lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas, sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral (pengawas dan peneliti bank), masih sangat sedikit. Kendala jangka panjang di bidang perbankan syariah menyangkut penyediaan tenaga, pakar dan praktisi yang benar-benar memahami bukan saja fikih muamalah, usul fikih dan ilmu ekonomi modern melainkan juga menghayati ruh dan falsafah syariah Islamiyah secara utuh dan komprehensif. Disamping itu, perlunya mengembangkan SDM berbasis kompetensi. Oleh karena itu, strategi yang dapat ditempuh untuk merekrut SDM Bank Syariah adalah merekrut para *talent* .Dalam proses rekrutmen paling tidak memenuhi empat jenis kompetensi yaitu a. Memiliki aqidah yang benar, sehingga seorang bankir syariah akan percaya diri dengan apa yang dilakukannya, semakin produktif, tidak egois, dan memperhatikan sesama. b. Mampu merumuskan strategi yang akan dijalankannya dalam memecahkan serta menganalisa masalah-masalah perbankan syariah. c. Mampu menganalisa ekonomi modern saat ini untuk pengambilan keputusan di bank syariah. d. Memiliki pemahaman yang benar terhadap hukum Islam/ prinsip syariah, agar dalam setiap keputusan ekonomi yang diambilnya, tidak bertentangan dengan Fiqhnya.

Tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh bankir syariah, yaitu :

a. Memiliki unsur SIFAT (Sidik, Istiqomah, Fathonah, Amanah, dan Tabligh). *Shiddiq* artinya mempunyai kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, dan amal perbuatan atas dasar nilai-nilai yang benar berdasarkan ajaran Islam. *Istiqamah* mempunyai arti konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik, meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Fathanah* mempunyai arti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala yang menjadi tugas dan kewajibannya. *Amanah*, mempunyai arti bertanggung jawab dalam

melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Tablig* berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. b. Memiliki penguasaan etika profesi. Etika berasal dari bahasa Inggris *Ethics* yang artinya aturan atau nilai. Profesi adalah pekerjaan seseorang dalam bidang keahliannya. Sehingga etika profesi dapat diartikan aturan atau nilai yang seharusnya dilakukan oleh seorang profesional di tempat kerjanya. Dalam Islam, profesi atau jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah, yang akan dipertanggungjawabkan dihadapan-Nya kelak (hari akhirat). Profesi yang dimiliki seorang bankir syariah haruslah dijadikan sebagai peluang ibadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain (nasabah dan klien), peluang untuk mensejahterakan kehidupan bersama, dan peluang untuk meningkatkan dakwah Islamiyah dalam berbagai bidang kehidupan. Terkait sebagai seorang bankir syariah, maka paling tidak ada beberapa etika yang harus dimilikinya dalam ajaran Islam, yaitu : (1) tidak berlaku dzalim, (2) tidak bekerja dengan cara-cara yang batil, suap menyuap, dan risywah, serta (3) Tidak memfitnah dan cara-cara yang tidak benar lainnya.c. Memiliki wacana bisnis dan manajemen.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *knowledge sharing* yaitu bersedia menerima masukan menunjukkan angka index terkecil dan ditemukan bahwa karyawan yang berasal dari bank konvensional sulit untuk berbagi pengetahuan karena merasa lebih berpengalaman, selain itu jadwal yang padat membatasi ruang waktu untuk silaturahmi. Minat untuk mencari peluang di tempat lain juga tinggi. Oleh karena itu perlu adanya waktu dan kesempatan khusus untuk bisa melakukan sharing diantara karyawan dan jajaran manager untuk menampung keluhan dan solusinya.

4. Kinerja karyawan hasil temuan menunjukkan angka indeks yang sedang. Oleh karena itu perlu ditingkatkan melalui pelatihan/ pengembangan bagi karyawan dan bagi pimpinan /pengelola melaksanakan *fit & proper test* seperti yang disyaratkan oleh Bank Indonesia.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertautan syariah menjadi variabel mediating yang bisa menyelesaikan masalah komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Pada penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa pertautan syariah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun pertautan syariah (syariate engagement) mampu menjadi variable mediating. Demikian juga dengan variable *followership* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan perbankan syariah, oleh karena itu penelitian ini menimbulkan *research gap* baru yang perlu diselesaikan dalam penelitian berikutnya.
2. Hasil pengujian untuk variable pertautan syariah (syariate engagement) menunjukkan R^2 adalah sebesar 0,29 atau 29% dijelaskan oleh variable komitmen organisasional dankepengikutan berbasis manajemen bakat(*followership based talent management*), sedangkan sisanya 71% dijelaskan oleh variable lain

3. Hasil pengujian untuk variable *knowledge sharing* menunjukkan R^2 sebesar 0,23 atau 23% dijelaskan oleh variable pertautan syariah (*syariate engagement*) dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), sedangkan sisanya 77% dijelaskan oleh variable lain
4. Hasil pengujian untuk variable kinerja karyawan menunjukkan R^2 sebesar 0,60 atau 60% dijelaskan oleh variable komitmen organisasional, pertautan syariah (*syariate engagement*), kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan *knowledge sharing*, sedangkan sisanya 40% dijelaskan oleh variable lain

Agenda Penelitian Mendatang

1. Pada penelitian mendatang, untuk meningkatkan kinerja, dapat mencoba menambahkan variabel lain misalnya kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan
- 2.. Adanya hasil penelitian yang menunjukkan hasil negative berarti terjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu dapat dilakukan penelitian lebih lanjut baik untuk obyek penelitian yang sama ataupun obyek penelitian lain.

SUMMARY

Company employees role not only as a production element, but also as an effective company investment. Therefore in context of work performance, the quality of Human Resources should be developed and maintained. Thus employees are expected to feel comfort in the company for a relatively long time. How to increase employees engagement within organization become a strategies to achieve that goal.

Engagement mean employee obedience in the process of his work concern with company vision, mission, and objectives. Not only in mind but also practically done. Characteristics of company engaged employee are (1) very understanding of the vision, mission, and goals of the program as well as the regulatory organization, (2) enjoys their work, (3) high work motivation, (4) always improve the quality of the performance; (5) source of new ideas; (6) managers and employees of mutual respect; (7) able to build team work reliably, and (8) felt as part of the corporate family.

Employees engagement was the main mark of company success in handling human resource problem. The higher employee engagement with the organization, the better its performance and result in higher performance of company. Employees worked not only to gain financial compensation, but also non-financial such as personal and career rewards. Therefore, it's not possible to develop their engagement using structural approach only. They as individuals must first be "engaged" using value system approach. Organizational culture systems as well as corporate work culture (efficient, quality, transparency and accountability) should be implanted since their entry into a new social system which is the company. Gradually they should get nurtured until value system in the company become their needs.

Healthy organization will have employess that love to work. Meyer and Herscovitch (2001), said that commitment is the force that binds an individual to a course of action that is relevant to the target. Loui (1995), for example, found significantly associated with commitment to engagement and performance. Wiener & Vardi (1980) showed a positive correlation between commitment and performance. Commitment basically emphasize how employee relations and labor force raises attitude can be seen as a philosophy and a sense of attachment to the labor force, which employees shall adhere wholeheartedly and promised to carry out the tasks that must be carried out in compliance, which has been established by a group of persons or entities bound in a container of cooperation to achieve certain goals.

An institution is means as a whole parts that combines the characteristics and behaviors that allow leaders and followers together to move the institution forward. An organization is not possible to move forward without effective leadership inspired his followers with the terms of the followers must be willing and able to inspire and lead. In fact, followership base talent management can actually be seen as a form of leadership, followers adopted some leadership characteristics while combining his role as a follower. Leadership and followership, is needed to establish the condition of institutional performance effective. Each role will continue to change but the important thing is trying to

give an example of initiative, self-control, commitment, talent, honesty, credibility and courage it takes to be a successful company. Joseph Rost gave the best definition of leadership is influence between leaders and followers who intend real changes that reflect common goals. While the definition of followership is a follower in the relationship between the leader and other followers with the intent to support a leader who reflects the common goal. This means that employees perform collaborative (followership) and strongly supports the leadership system to be effective. Leader who stresses good relations with the followers can increase subordinates to provide feedback voluntarily. Leader who has the ability to change the behavior of the relevant expected to enhance the perception of followers, so as to improve performance (Bhal and Ansari, 2007).

Knowledge management is a technique of building a learning environment, so that the people in it continue to be motivated to continue to learn, utilize existing information, and ultimately want to share the new knowledge gained. Included in the knowledge management process are, among other things, learning (individual, organization, collaboration), and sharing knowledge. In simple terms it can be concluded that knowledge management manage people in order to be more productive in learning and sharing knowledge owned (knowledge sharing). Information will be input for others and processed into new knowledge.

The problem is there has been found in the research about the controversy over the influence of organizational commitment on employee performance. The phenomenon of sharia banking in Indonesia showed that the increasing number of sharia financial institutions have fostered such great expectations on products and services that meet shariah, there even showed up the expectations of the actors working in the institution actually run very noble sharia values such as honesty and loyalty value which then became working attitude and then a work culture.

Workers of a banking system has a very important role in the success, performance, and competitiveness of the bank. Important performance indicator is the willingness to stay, work hard in doing tasks and will increase positive attitudes toward the organization (Steers, RM 1977). Employee performance (Robbins, 2003), is a function of the interaction between ability, motivation, and opportunity. Facts showed 70 percent of employees of sharia banks currently derived from conventional banks and non-sharia educational background, the growth of sharia banking industry is higher than the growth of sharia human resources, short-term solution is hijacking the human resource of other sharia banks or taking human resources away from conventional bank then educated them about sharia banking, however the behavior and culture of the company can not be changed in a short time. Supply and demand for human resources is not balanced, formal education has limited ability to produce human resources, the turnover of employees, recruitment, training, placement and development of human resources system that has not yet integrated, the reluctance to get into sharia industry that is too specific and has the current remuneration and system payroll that is not interesting, there is a tendency to leave the company when there are opportunities elsewhere (Wikaningrum, 2011).

In general, companies in Indonesia is facing problems in retaining employees who are high performers (top performing employees). Based on the results of the Global Strategic Rewards Survey 2007/2008 conducted by Watson Wyatt, loss of high performing employees and employees with special expertise in the banking sector is between 6.3% - 7.5% while the loss of industrial employees are generally only around 0.1% - 0, 74%. The average rate of movement of employees reached 5% in 2009, it was increased 10% in 2011, the practice of transfer of employees of other company's hijacking occurred because of the need and demand are not balanced, the opinion of sharia finance is too specific, and the remuneration is not attractive. As a result, there were often happened transfers of employee between one sharia bank to another.

More than 85% of managers believe that employees leave the company due to a larger salary or a better opportunity. However, more than 80% of employees move out of the company because he is driven by issues related to poor management practices or a weak corporate culture, including the values, norms, ethics in employee behavior (Agustian, 2012).

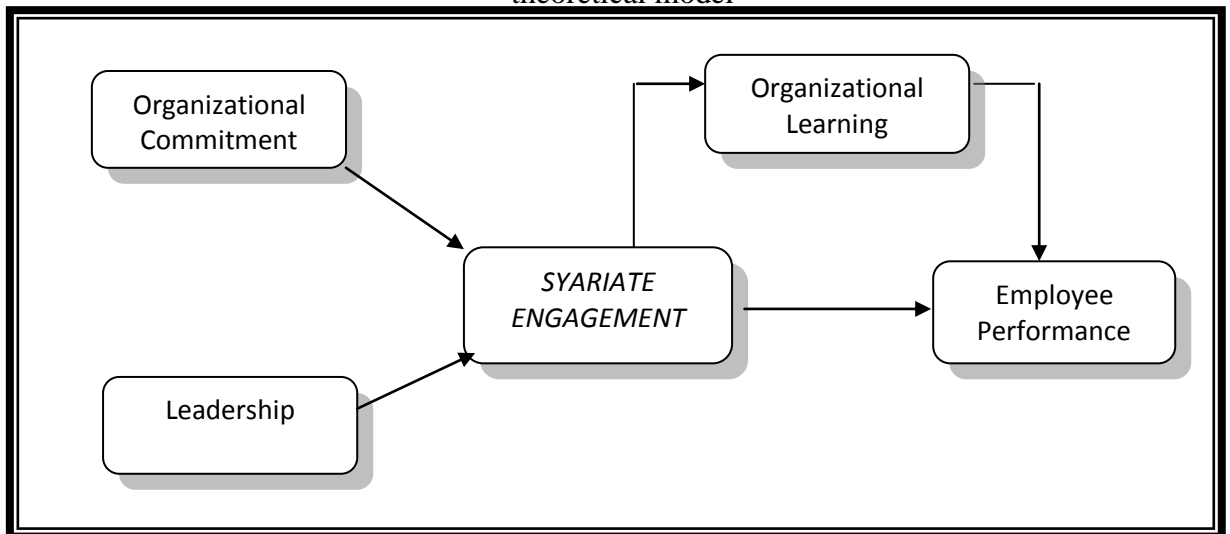
Based on these problems then formulated the research problem is "How to build a new model of syariate engagement in order to improve the performance of employees in sharia banking".

To answer these problems there was conducted a literature review and a new proposition was generated and eight hypotheses were tested in the dissertation. New propositions proposed in the study is:

Syariate engagement is an individual engagement in the organization both physically, emotionally and spiritually that is based on faith, equity / balance, freedom and responsibility. This syariate engagement potentially improves employee performance.

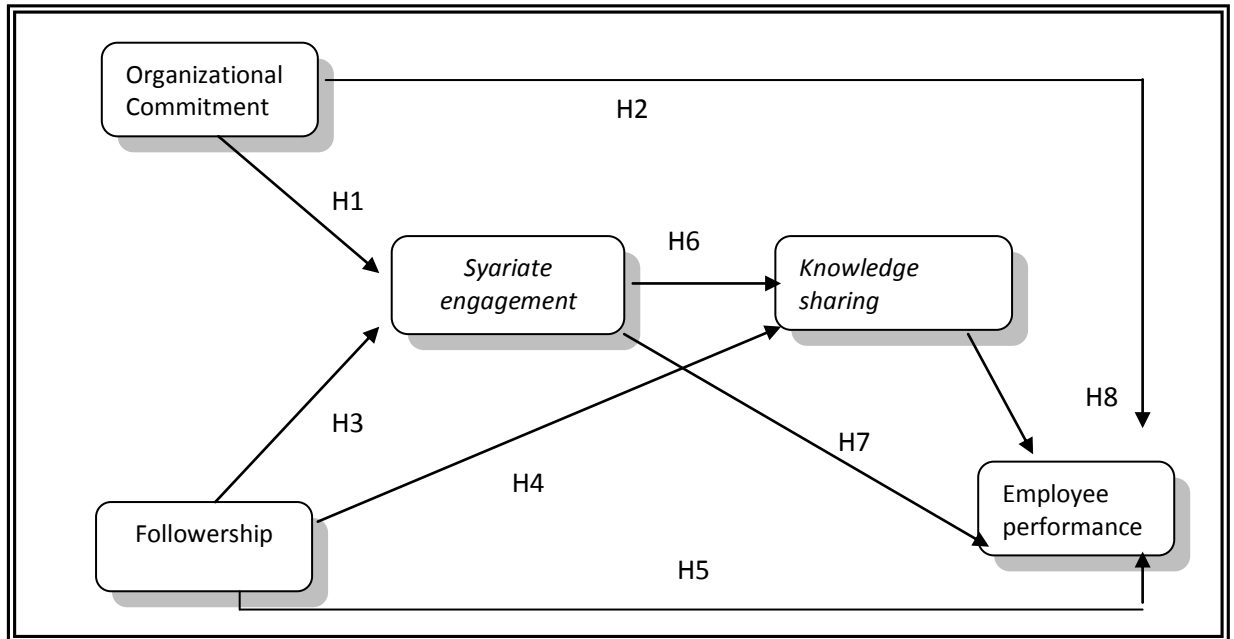
Based on the proposition, there was submitted a theoretical model of the following basis:

Figure 1
theoretical model



Based on the basic theoretical models there was generated empirical models consisting of variable commitment, syariate engagement, followership based talent management, knowledge sharing, and employee performance as follows:

Figure 2
EMPIRICAL MODEL



Based on these variables the following hypothesis was developed:

H1: Organizational commitment affected syariate engagement positively

H2: Organizational commitment affected employee performance positively

H3: Followership based talent management affected syariate engagement positively

H4: Followership based talent management affected knowledge sharing positively

H5: Followership based talent management affected employee performance positively

H6: Syariate engagement affected knowledge sharing positively

H7: Syariate engagement affected employee performance positively

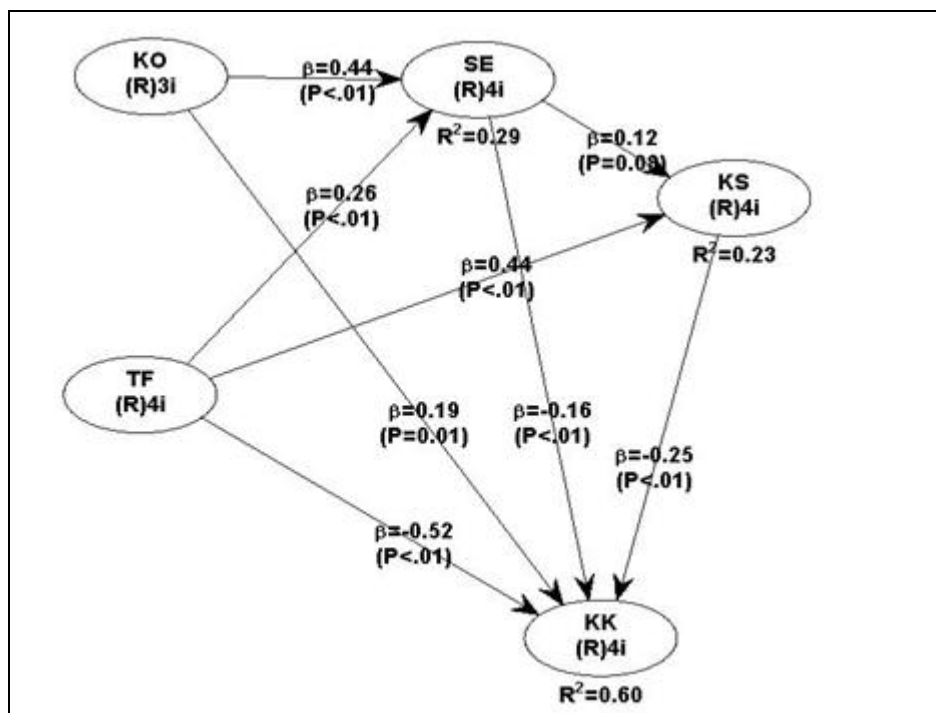
H8: Knowledge sharing affected the performance of the employee positively

Population in this study were employees of sharia banks in Semarang in 2013, the number of samples were 131 respondents. The sampling method used was snowball sampling. Empirical testing of the model used Partial Least Square using WarpPLS2.0 program, IBM SPSS 19, and Microsoft Excel 18. The test results showed that this model were appropriate or fit models indicated by the P value <0.05 for the Average Path Coefficient (APC) = 0.299, $p = <0.001$, and Average R Squared (ARS) = 0.372, $p = <0.001$.

Hypothesis testing results indicated that the organizational commitment had positive effect on syariate engagement (H1), organizational commitment had a positive effect on employee performance (H2), followership based talent management had positive effect on syariate engagement (H3), and followership based talent management had positive effect on knowledge sharing (H4), on the level significance α of 5%, and syariate engagement had a positive influence on the knowledge sharing at the 10% significance level α . Social studies still meet the requirements of the acceptance of the hypothesis at a significance level of α 1% - 10%. Whereas the other three hypotheses indicated that followership based talent management had negative effect on employee performance (H5), syariate engagement had negative effect on employee performance (H7) and knowledge sharing had negative effect on employee performance (H8).

The analysis using the program WarpPLS 2.0 is as follows:

Figure 3
Syariate engagement to employee performance



Source: Processed primary data (2013)

Results of WarpPLS.2 program output value of each direct effect, indirect effect and total causality in this study mediation analysis using the procedure suggested by Baron and Kenny (1986), as follows :

The direct effect of organizational commitment on employee performance demonstrates the value of beta = 0.29 and R squared = 0.09. This influence will change for the better if the added variable syariate engagement so that a value of beta = 0.30 and R = 0.20 mean squared be increased by 11%.

As for the variable-based followership based talent management directly affects the performance of the employees at the value of $\beta = -0.68$ and the value of $R^2 = 0.46$. This influence will change for the better the performance of the employee if the added variable syariate engagement so that the value of $\beta = -0.63$ and $R^2 = 0.50$.

In this study there is an intervening variable, namely syariate engagement and knowledge sharing. According to Baron and Kenny (1986) in Ghazali (2011) a variable called intervening variables if these variables influence the relationship between the predictor variables (independent) and criterion variable (dependent). Mediation hypothesis testing can be done with a procedure developed by Sobel (1982) and known as the Sobel test (Sobel test).

Test Sobel test for linkage variables on the performance of employees sharia produce t value of -1.795 t value is greater than the table t value ($\alpha = 10\%$) is equal to 1.65 Thus engagement syariate play a role in mediate the relationship between organizational commitment to employee performance at a significance level $\alpha = 10\%$.

Conclusion Research Issues

Based on the significance of the various support hypothesis testing research has addressed the issue in which the model was found to improve employee performance, which improve employee performance through organizational commitment directly or through syariate engagement.

The results indicate that efforts to improve employee performance is directly through increased organizational commitment of employees. The test results show that by using WrapPLS2.0 $p = 0.02 < 0.05$ and $\beta = 0.29$ which means that efforts to improve the performance of the model is that it can be done.

Another step that can improve performance is sought through syariate engagement as a mediating variable that the variable through this will be able to improve employee performance higher. The test results show that by using WrapPLS2.0 $p = 0.01 < 0.05$ and $\beta = 0.30$, which means syariate engagement can improve employee performance.

Theoretical Implications

This research is based on primary theory of Resource Based View Theory, Human Capital Theory, Social Capital Theory, Theory of Religiosity, Social Exchange Theory and the Theory of Engagement to develop a model of Islamic engagement in its efforts to improve employee performance, then the implications of the theory are reflected in the following research findings:

First, the study found significantly and positively influence organizational commitment to the linkage between syariate engagement. This finding supports the theory that is used as the basis for the research Resource-Based View theory proposed by Wright (2001), human capital theory proposed by Snell (1996), the theory of organizational commitment Allen & Meyer (1990), the theory of social capital (Putnam, Cohen & Prusak, in Ancok, 2007). and Fukuyama (1995), social

exchange theory proposed by Saks (2006) and Cropanzano (2005), the theory of religiosity (Glok & Stark, 1968 in Ancok, 2008), engagement theory as proposed by Gibson (2000)

Second, the study found a significant and positive effect between organizational commitment to employee performance. These findings support the theory of social capital L. -John H. Mathis Jackson, in 2002, and Fred Luthan (2005).

Third, this study found a significant and positive influence among followership base of talent management to syariate engagement. These findings support the theory of human capital Kristof, Brown, et al, 2005, the theories have Resource based view (Barney, 1991), these findings support the theory of engagement Kahn (in May et al, 2004) and Hochschild, in May et al, 2004, Yukl 2005.

Fourth, this study found a significant and positive influence among followership based talent management to knowledge sharing. These findings support the theory of social capital is the element that determines the establishment of cooperation between individuals / groups or collective cooperative behavior which refers to the ability, expertise possessed by individuals Field (2005), Forman, 2005, the social exchange theory of Thibault and Kelly.

Fifth, the study found a significant and negative effect between followership based talent management on employee performance. These findings do not support the theory of social capital and human capital theory. These findings do not support the findings of Pamela et al, 2011, did not support the research Soobaroyen (2006).

Sixth, the study found a significant and positive effect linkage between syariate engagement to knowledge sharing. These findings support the social exchange theory, social capital theory and the theory of religiosity.

Seven, studies found a significant and negative effect between syariate engagement to employee performance. These findings do not support the theory of religiosity. development of international dimension, these findings support the theory of engagement Kahn (1990), May et al (2004), Maslach et al (2001),

Practitioners and academics tend to agree that the consequences of employee engagement is positive (Saks 2006, Harter et al, 2002). Gallup research, stating that the level of engagement must be treated with caution because of differences in understanding, economics and culture.

Eight, this study found a significant and negative effect between knowledge sharing on employee performance. These findings do not support the theory of social capital. Zerbe et al, 1998, Tower Perrin (2003)

Managerial Implications

1. Results showed that an increase syariate engagement which is an attachment to an individual in the organization physically, emotionally and spiritually that is based on faith, fairness / balance, freedom, and responsibility, will linearly decrease employee performance. From the results of calculations

using WarpPLS2.0 found also that through the results of the output of the S Curve illustrated that the relationship between syariate engagement with employee performance, first seen an increase with increasing syariate engagement will cause an increase in employee performance. At a certain point then there are different conditions, meaning that after that point linkage increased syariate engagement will degrade the performance of employees. The tendency of these changes will also stop up to a point then happens is the increase of engagement syariate causes an increase of the performance of employees.

In the description of the phenomenon by observing the respondents it was explained that the majority of respondents were male which in principle to the Islamization mentioned that men are the head of the family so as a leader in the family obliged responsible for family life both materially and spiritually. The age of the majority of respondents still young families and this means that there are a lot of demands to support family life with lots of cost. Working under a five-year period which means that there are not a lot of experience. Based on work experience mostly comes from non-sharia banks.

The findings of an open questionnaire showed that low organizational commitment. Sense of pride in being part of the organization showed the highest percentage since the working environment in accordance with the family and faith, appreciating the value of ethics in the company. Other indicators showed that feelings of loss when out of the company is less and still the consideration of the employee to seek job opportunities in other places, less care bank on their career path and not feeling or less involved in the work so that the employee does not work maximum.

The findings regarding the convergence variable syariate engagement shows that high employee work ethic because they've experienced a lot of work in the bank. The belief that what is done in the world will be accountable. Work is worship according to the respondents and each task is executed is the mandate. Respondents felt that their work should seek reward and blessing of God. Awareness and confidence in the oversight of God causes prudence in work that seems to hamper the quality / quantity of the work. Any work undertaken should consider the benefit of the people so lacking in considering the balance of material and spiritual.

The findings regarding the employee's performance shows that the superiority of Islamic banking employee is on his honesty, because of the fear of violating Islamic law and the orders of Allah. Employees showed friendliness and sincerity in serving customers.

2. The results showed that the potential to increase employee performance is through increased organizational commitment. Exogenous variables as organizational commitment, followership based talent management is a significant variable considerable influence on syariate engagement

Organizational commitment of employees Islamic banking category index values are. This suggests that the willingness of employees to give something of envious as a contribution to the achievement of organizational goals is lacking. Employee commitment is, the performance is also kayawan can even lead to the emergence of a desire to get out. Which makes the basic strength of a culture

associated with performance based on three ideas: first relates to goal congruence (goal alignment), a strong culture and create extraordinary levels of motivation. Shared values and agreed behaviors that can make people feel comfortable to work in a company, which will further increase the commitment and loyalty of the employees so that they will work hard to produce the best. Strong culture also helps improve performance because of the availability of the structure and control system without having to rely on formal bureaucracy that can reduce the level of motivation and innovation.

Followership based talent management found the difficulty of finding workers who qualify in terms of educational background in accordance with sharia, consequently forced to take power from a conventional bank or withdraw marketing power of other Islamic banks, of course, with the lure of salaries and compensation higher. For staff positions in bank, rarely pass the tests derived from Islamic economics graduate. The majority of participants who passed the test in Islamic banks is conventional economics undergraduate background. Constraints in the field of human resources in the development of Islamic banks because the old system is not yet developed. In addition, academic institutions and training in this area is very limited, so educated and experienced personnel in the field of Islamic banking, both in terms of executing banks and the central bank (the bank supervisor and researcher), there is very little long-term constraint on the field Islamic banking involves the provision of personnel, experts and practitioners truly understand not only jurisprudence muamalah, origins of modern jurisprudence and economics but also live up to the spirit and philosophy of Islamic sharia fully and comprehensively. In addition, the need to develop competency-based human resources. Therefore, a strategy that can be taken to recruit HR Islamic Bank is recruiting talent. Least in the recruitment process does not meet the four types of competencies that a. Have the correct Aqeedah, so an Islamic bankers will be confident with what he does, the more productive, unselfish, and pay attention to each other. b. Able to formulate a strategy that will play in solving and analyzing problems of Islamic banking. c. Able to analyze today's modern economy for decision making in Islamic banks. d. Have a correct understanding of Islamic law / sharia principles, so that in every economic decision is taken, not against the fiqh

Three competencies required by sharia bankers, namely:

a. Has elements of SIFAT (Sidik, Istiqomah, Fathonah, Amanah, and Tabligh). Siddiq means having honesty and always underlie speech, beliefs, and deeds on the basis of the correct values based on the teachings of Islam. Istiqomah mean consistent in faith and good values, in spite of temptations and challenges. Fathanah have understood the meaning, understanding, and deeply appreciate all that the duty and obligation. Amanah, shall have the meanings are responsible for carrying out any duties and obligations. Tabliq means getting as well as providing an example to others to carry out the provisions of Islamic teachings in our daily lives. b. Have a mastery of professional ethics. Ethics comes from the English language, which means the rules or values. One's profession is a job in his field of

expertise. So that professional ethics can be defined rules or values that should be done by a professional at work. In Islam, profession or occupation of human beings is a mandate from God, which will be justified before Him one day (in the hereafter). Owned a profession Islamic bankers should serve as an opportunity to worship God, opportunities to provide maximum benefits to others (customers and clients), the opportunity to prosper with life, and opportunities to increase Islamic proselytizing in various areas of life, as Related Islamic banker, then at least there is some etiquette that should be owned in Islam, namely: (1) does not apply dzalim, (2) does not work in ways that vanity, bribery, and risywah, and (3) are defamatory and in ways that are not true lainnya.c. Have business and management discourse.

3. Knowledge sharing, the results showed that the indicators are willing to accept input showed the smallest index and found that employees who come from conventional banks is difficult to share knowledge because they feel more experienced, besides the busy schedule limits the time for friendship. Interest to seek opportunities elsewhere too high. Therefore there needs to be specific to the time and opportunity to make sharing between employees and line managers to accommodate keluhan and solutions.

4. Employee performance results indicate that the index numbers are. Therefore, it needs to be improved through training / development for employees and for leaders / managers carry out the fit and proper test as required by Bank Indonesia.

5. The results showed that the convergence sharia be mediating variables that can resolve the problem of organizational commitment to employee performance

Limitations of this study include:

1. This study failed to prove the positive influence of syariate engagement, followership based talent management and knowledge sharing on the performance of sharia banking employees, therefore this study raises new research gap that needs to be resolved in the next study.
2. The test results for shariah convergence variable demonstrate that R^2 is 0.29 or 29% which explained by the variable of organizational commitment and followership based talent management. While the remaining 71% is explained by other variables.
3. Results of testing for knowledge sharing variables showed R^2 of 0.23 or 23% explained by syariate engagement and followership based talent management variables. While the rest 77% is explained by other variables.
4. The test results for the variable performance of employees showed R^2 of 0.60 or 60% is explained by the variable of organizational commitment, syariate engagement, knowledge sharing, and followership based talent management. While the remaining 40% is explained by other variables.

Future research agenda :

1. Future studies could add another variable to test the hypothesis variables such as job satisfaction..
2. Negative study result means there are difference between previous study. Therefore, further study in same object study can be done

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iii
RENUNGAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
INTISARI	x
<i>SUMMARY</i>	xxii
DAFTAR TABEL.....	xxxvi
DAFTAR GAMBAR	xxxviii
DAFTAR LAMPIRAN	xl
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Pengantar	1
1.2 Latar Belakang Masalah	2
1.3 Research Gap	28
1.4 Fenomena Perbankan Syariah	30
1.5 Rumusan Masalah Penelitian	34
1.6 Pertanyaan Penelitian	35
1.7 Tujuan Penelitian	36
1.8 Manfaat Penelitian	37
1.8.1 Manfaat Teoritis	37
1.8.2 Manfaat Praktis	37
1.9 Orisinalitas	38
1.10 Lingkup Disertasi	39
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Pengantar	40

2.2	Telaah Pustaka	40
2.2.1	Teori Sumber Daya (<i>Resource Based View Theory</i>)	40
2.2.2	Teori Modal Manusia (<i>Human Capital Theory</i>)	43
2.2.3	Teori Modal Sosial (<i>Social Capital Theory</i>)	46
2.2.4	Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>).....	53
2.2.5	Teori Religiusitas	58
2.2.6	Employee Engagement	64
2.2.7	Konsep Syariah	71
2.3	Pengembangan Model Teoritikal Dasar	98
2.3.1	Komitmen Organisasi	98
2.3.2	Kepemimpinan	107
2.3.3	Pembelajaran Organisasi	112
2.3.4	Kinerja	121
2.3.5	Pertautan Syariah	124
2.4	Pengembangan Model Empirik dan Hipotesis	127
2.4.1	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Pertautan Syariah .	127
2.4.2	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	131
2.4.3	Pengaruh <i>Followership based talent management</i> terhadap Pertautan Syariah	134
2.4.4	Pengaruh <i>Followership based talent management</i> terhadap Knowledge Sharing	140
2.4.5	Pengaruh <i>Followership based talent management</i> terhadap Kinerja Karyawan	142
2.4.6	Pengaruh Pertautan syariah terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	144
2.4.7	Pengaruh Pertautan syariah terhadap Kinerja Karyawan	147
2.4.8	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja Karyawan	150

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Pengantar	154
3.2	Jenis Penelitian	154
3.3	Jenis Data dan Sumber Data	156
3.4	Populasi dan Sampel	157

3.5 Metode Pengumpulan Data	158
3.6 Desain Instrumen Penelitian	159
3.7 Desain Penelitian	162
3.8 Pelaksanaan Pengumpulan Data	163
3.9 Analisis Deskriptif	163
3.10 Pengolahan dan Analisis Data	163
3.11 Uji Kualitas Data	164
3.11.1 Uji Validitas.....	164
3.11.2 Uji Reliabilitas	165
3.12 Tahapan Analisis PLS - SEM	166
3.12.1 Konseptualisasi Model	166
3.12.2 Menentukan Metode Analisis Algorithm	167
3.12.3 Menentukan metode resampling.....	168
3.12.4 Menggambar Diagram Jalur	168
3.12.5 Evaluasi Model	169

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pengantar	172
4.2 Analisis Deskriptif	173
4.2.1 Deskripsi Tingkat Pengembalian Kuesioner	173
4.2.2 Deskripsi Responden	174
4.2.3 Deskripsi Jawaban Responden	176
4.2.3.1 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional.....	177
4.2.3.2 Deskripsi Variabel Pertautan syariah	179
4.2.3.3 Deskripsi variabel <i>Followership based talent management</i>	181
4.2.3.4 Deskripsi Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	184
4.2.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	186
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data	188
4.3.1 Output General Result	189
4.3.2 Path Coefficient	189
4.3.3 Nilai <i>R square, composite reliability, cronbach alpha</i> <i>Average variance ectracted</i>	191

4.4 Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	192
4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi dengan Sobel Test	194
4.6 Pengujian Hipotesis.....	195

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Pengantar	209
5.2 Ringkasan Penelitian	210
5.3 Kesimpulan Penelitian.....	212
5.4 Kesimpulan Masalah Penelitian	215
5.5 Implikasi Teoritis	217
5.6 Implikasi Manajerial.....	226
5.7 Keterbatasan Penelitian	234
5.8 Agenda Penelitian Mendatang	235

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jaringan Kantor Perbankan Syariah	16
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i>	30
Tabel 2.1	<i>State Of The Art</i>	92
Tabel 2.2	Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional dengan pertautan syariah	130
Tabel 2.3	Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional dengan kinerja karyawan	133
Tabel 2.4	Ringkasan hasil penelitian mengenai <i>followership based talent management</i> dengan pertautan syariah.....	139
Tabel 2.5	Ringkasan hasil penelitian mengenai <i>followership based talent management</i> dengan <i>Knowledge Sharing</i>	141
Tabel 2.6	Ringkasan hasil penelitian mengenai <i>followership based talent management</i> dengan kinerja karyawan	144
Tabel 2.7	Ringkasan hasil penelitian mengenai pertautan syariah dengan <i>Knowledge Sharing</i>	146
Tabel 2.8	Ringkasan hasil penelitian mengenai pertautan syariah dengan kinerja karyawan	149
Tabel 2.9	Ringkasan hasil penelitian mengenai <i>Knowledge Sharing</i> dengan kinerja karyawan	152
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	161
Tabel 4.1	Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner	174
Tabel 4.2	Deskripsi Responden	175
Tabel 4.3	Indeks Komitmen Organisasional	178
Tabel 4.4	Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel komitmen organisasional	178
Tabel 4.5	Indeks <i>Pertautan syariah</i>	180
Tabel 4.6	Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel <i>Pertautan syariah</i>	180
Tabel 4.7	Indeks <i>Followership based talent management</i>	182
Tabel 4.8	Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel <i>Followership based talent management</i>	183
Tabel 4.9	Indeks <i>Knowledge Sharing</i>	184
Tabel 4.10	Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel <i>Knowledge Sharing</i>	185
Tabel 4.11	Indeks Kinerja Karyawan	186
Tabel 4.12	Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel Kinerja Karyawan	187

Tabel 4.13	<i>General SEM Analysis Result</i>	189
Tabel 4.14	<i>Path Coefficient</i>	190
Tabel 4.15	<i>P Value</i>	191
Tabel 4.16	<i>Latent Variabel Coefficient</i>	192

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sistematika Penulisan Bab I.....	1
Gambar 2.1	Alur Telaah Pustaka	40
Gambar 2.2	<i>Mapping State Of The Art</i> Konsep Pertautan syariah	87
Gambar 2.3	Proposisi Pertautan Syariah	98
Gambar 2.4	Model Teoritikal Dasar	127
Gambar 2.5	Model Empirik	153
Gambar 3.1	Sistematika	154
Gambar 4.1	Analisis Data	172
Gambar 4.2	Model Penelitian dengan program WrapPLS2	188
Gambar 4.3	<i>Direct, Indirect, Total effect</i> (1)	193
Gambar 4.4	<i>Direct, Indirect, Total effect</i> (2)	194
Gambar 4.5	<i>Curve S (KO-PS)</i>	197
Gambar 4.6	<i>Curve S (KO-KK)</i>	198
Gambar 4.7	<i>Curve S (FO-PS)</i>	200
Gambar 4.8	<i>Curve S (FO-KS)</i>	202
Gambar 4.9	<i>Curve S (FO-KK)</i>	203
Gambar 4.10	<i>Curve S (PS-KS)</i>	205
Gambar 4.11	<i>Curve S (KK-PS)</i>	207
Gambar 4.12	<i>Curve S (KK-KS)</i>	208
Gambar 5.1	Kesimpulan dan Saran	209
Gambar 5.2	Cara Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional	216
Gambar 5.3	Cara Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pertautan Syariah ...	217

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Glossary

Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Penelitian

Lampiran 3 Raw Data

Lampiran 4 Output WarpPLS2.0

BAB I

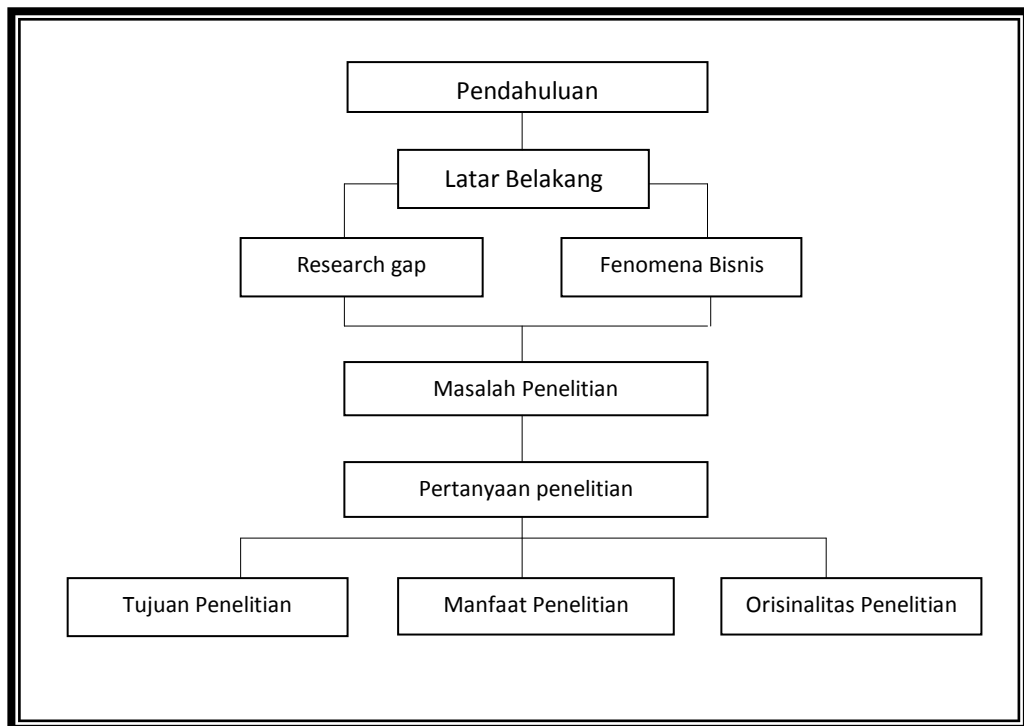
Pendahuluan

1.1. Pengantar

Bab I diawali dengan pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, *research gap*, fenomena bisnis yang merupakan integritas masalah penelitian yang akan memunculkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Untuk menjawab masalah dan pertanyaan penelitian tersebut, studi ini mengembangkan model teoritik dan model empirik.

Bagian berikutnya pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian. Pada bab I ini, dibagi menjadi beberapa bagian seperti terlihat pada gambar 1.1 sebagai berikut :

Gambar 1.1
Sistematika Penulisan Bab I



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

1.2. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya manusia berperan sangat penting karena faktor manusia menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan sehingga tidak ada satupun perusahaan yang tidak melibatkan manusia dalam merealisasi tujuannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu dari beberapa faktor produksi yang sangat sulit dikendalikan, hal ini disebabkan oleh adanya ciri dan sifat khusus dari faktor produksi sehingga seringkali menimbulkan kesulitan apabila tidak dipahami dengan baik. Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan individu organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Meyer J and Allen N (1997), menyatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana, organisasi dan pengawasan, apabila sumber daya manusianya tidak menjalankan tugas dengan minat dan gembira maka suatu

perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai. Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa komitmen berperan dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen untuk pekerjaan dan majikan jauh lebih berperilaku positif dan kooperatif untuk kepentingan individu dan perusahaan. Tingkat komitmen yang rendah pada karyawan dapat mengakibatkan ketidak lancaran operasional perusahaan dan proses produksi yang disebabkan oleh tingginya tindakan kesengajaan memperlambat kerja, absensi dan bahkan keluar.

Organisasi yang sehat memiliki pegawai atau karyawan yang senang bekerja dalam organisasi tersebut, memiliki rasa bangga menjadi bagian organisasi dan tidak mudah berpindah ke organisasi atau perusahaan lain hanya karena penawaran seperti penghasilan dan fasilitas yang lebih baik. Pegawai merasa sayang kehilangan suasana, semangat kerja dan kebanggaan bekerja di perusahaan yang belum tentu diperoleh di tempat lain. Minimal perlu waktu yang panjang untuk menyesuaikan diri dan mendapatkan rasa aman dan nyaman yang sama di tempat kerja yang baru, dan bekerja dengan produktivitas yang maksimal.

Keterlibatan yang diperlihatkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasinya, ditunjukkan dengan sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi disebut sebagai komitmen. Komitmen organisasional ditunjukkan oleh adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak organisasi, serta sejauh mana tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbin, 2008). Komitmen organisasional seorang karyawan dapat ditunjukkan oleh keinginannya untuk bertahan dalam organisasi yang merekrutnya. Berdasarkan hasil penelitian terdapat suatu hubungan yang positif antara komitmen organisasional dengan produktifitas kerja. Komitmen yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi adalah sebuah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991) dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi.

Hasil penelitian Dunham, Grube, Castenada (1994) menunjukkan bahwa komitmen afektif memprediksi berbagai hasil penelitian seperti persepsi karakteristik tugas, kepuasan karir, niat untuk keluar dari pekerjaan sebanyak 72% kasus, dibandingkan dengan hanya 36% untuk komitmen normatif dan 7% untuk komitmen *continuence*. Hal ini dapat dipahami karena komitmen *continuence* menyangkut keinginan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi karena tidak ada pilihan lain yang lebih baik. Secara umum komitmen organisasi merupakan penghubung psikologis antara karyawan dengan organisasinya, sehingga sedikit kemungkinan karyawan akan secara sukarela meninggalkan organisasi. Sesuai dengan perspektif ini, hubungan psikologis antara karyawan dan organisasinya dapat memunculkan tiga komponen komitmen organisasional yang meliputi komitmen *affective*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative* (Meyer & Allen, 1996).

Karyawan yang memiliki komitmen dalam bekerja akan memandang usaha dan kinerja yang diberikan terhadap organisasi memiliki makna positif bagi kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan individu (Diefendorff, dalam Muba, 2009). Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya, karena diharapkan kinerjanya akan meningkat. Suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya (Steers dalam Dessler, 2000). Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan. Suatu proses dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan dan bukan hanya kesetiaan pada organisasi. Suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional adalah ukuran kekuatan indentifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta keterlibatan didalamnya. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas. Luthans, 2006, mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih menikmati pekerjaannya dan akan lebih banyak meluangkan waktu untuk pekerjaannya, serta kemungkinan kecil berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi, akan meningkatkan *performance*, dan menjadikan karyawan lebih *engaged* dalam pekerjaan, serta menurunkan *absenteeism*, dan meningkatkan motivasi untuk melakukan pekerjaan (Brown, 2003).

Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan *value* karyawan pada suatu organisasi. Praktek seleksi misalnya, memiliki peran penting dalam mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Untuk itu selama proses seleksi, perusahaan harus berupaya menemukan dan menarik calon karyawan yang berkeahlian dan bersikap serta berperilaku yang mendukung nilai-nilai dan pencapaian tujuan organisasi. Tantangan selanjutnya adalah mempertahankan keberadaannya dalam jangka panjang (De Saaperes & Garcia-Falcon, 2002)

Setiap orang adalah bagian dari tim yang bekerja untuk tujuan yang sama di mana orang memainkan peranan yang berbeda di waktu yang berbeda, sesuai dengan keahlian, tugas dan posisinya. Membangun hubungan dalam organisasi berdasarkan konsep tim yaitu bahwa setiap anggota tim memainkan peranan penting dalam memenuhi tujuan dan misi organisasi. Membangun hubungan dalam organisasi melalui proses pembelajaran organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan dinamika industri sehingga karyawan menjadi unggul,

bekerja dengan penuh disiplin, bersemangat, berbagi dalam visi, pembelajaran team dan sistem berpikir (Tanriverdi dan Zehir, 2006)

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, memindahkan pengetahuan serta mengubah perilaku yang mencerminkan adanya pengetahuan dan wawasan baru (Garvin,1993). Berbagi pengetahuan individual menjadi sarana untuk meningkatkan komunikasi di antara karyawan dan perusahaan, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Organisasi merasakan kesulitan untuk memasukkan *engagement* karyawan dalam semua aspek operasi internal dan eksternal, sehingga perlu menggabungkan dan memanfaatkan komunikasi efektif dan umpan balik dari siklus hidup kerja. Pembelajaran organisasi adalah proses dimana pengetahuan individu dialihkan kepada organisasi sehingga dapat digunakan individu yang lain (Sinkula, 1997). Ada tiga nilai organisasi yang dapat dihubungkan dengan pembelajaran yaitu komitmen untuk saling belajar, keterbukaan dalam berpikir dan berbagi visi (Senge, 1992).

Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin tanpa pengikut (*followership*) dan beberapa akan berpendapat bahwa persyaratan ini membuat pengikut sama pentingnya sebagai pemimpin. Hal ini penting untuk memahami mengapa dan bagaimana orang menjadi pengikut. *Followership* dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk bersama dengan pemimpin. Semua orang tidak bisa "di depan," tapi tanpa pengikut berarti tidak ada pemimpin. Pengikut yang baik memiliki keterampilan yang berbeda. Keterampilan ini berguna untuk mempromosikan suksesnya kolaborasi. Kualitas pengikut yang dapat dikembangkan meliputi

manajemen diri, komitmen, pengetahuan dan fokus, di samping keberanian. *Followership* didefinisikan sebagai kemampuan secara efektif mengikuti arahan dan mendukung upaya pemimpin untuk memaksimalkan organisasi secara terstruktur. *Followership based talent management* berarti *followership* mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan dari karyawan dalam suatu organisasi. Konsep ini berkaitan dengan kemampuan merekrut kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, mengembangkan, mempertahankan dan memelihara karyawan. Kemampuan pengelolaan sumberdaya dengan bakat unggul merupakan tanggungjawab dari semua pimpinan. Schein (2004) mengakui bahwa bakat individu dapat dikembangkan tetapi budaya juga harus mendukung pengembangan lebih lanjut dan penyelarasan strategi *talent management* (mengelola bakat). Mengelola bakat menjadi penting karena memanfaatkan relationship seluruh bidang dalam organisasi (Frank & Taylor, 2004). Namun, istilah "*followership*" sering dikaitkan dengan kata-kata negatif dan merendahkan seperti pasif, lemah, dan conforming. Menurut Alcorn (1992), kata itu sendiri menciptakan bayangan yang tidak menguntungkan. Stereotip ini telah menyebabkan orang menghindari dikategorikan sebagai pengikut. Banyak pemimpin menyadari bahwa mengembangkan keterampilan pengikut adalah sangat penting untuk menciptakan organisasi dengan kinerja tinggi. Pengikut menentukan komitmen mereka terhadap organisasi (karena motivasi) dengan merenungkan seberapa keras mereka akan bekerja dan apa wujud pengakuan atau penghargaan yang diterima.

Beberapa pengamat organisasi menggambarkan hubungan pemimpin-pengikut sebagai suatu pertukaran. Norma timbal balik mengatur pertukaran *leader-follower*. Pemimpin mengalokasikan penghargaan yang luar biasa seperti bonus atau keringanan peraturan kantor dan harapannya adalah bahwa pengikut akan melakukan layanan yang lebih baik. Pemimpin misalnya, menawarkan bawahan masuk ke jaringan mereka. Akses ke jaringan pemimpin membuka peluang berharga bagi bawahan, karena merupakan kunci kemajuan dalam karir bawahan. Sebagai imbalan untuk akses ke jaringan tersebut, pemimpin mengharapkan bawahan loyal dan bijaksana.

Social Exchange Theory merupakan landasan teoritis untuk menjelaskan mengapa karyawan memilih menjadi lebih atau kurang *engaged* dalam pekerjaan dan organisasi. Pada saat organisasi gagal menyediakan sumber daya, individu cenderung menarik diri dan melepaskan diri dari peran pekerjaannya. *Social Exchange Theory* menunjukkan bahwa kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan secara timbal balik (Saks, 2006). Prinsip dasar *Social Exchange Theory* adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen, asalkan semua pihak mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano dan Mitchell 2005). Aturan tersebut cenderung melibatkan hubungan timbal balik atau aturan pembayaran, sehingga tindakan dari satu pihak mengarah pada respon atau tindakan pihak lain.

Proses pertukaran sosial adalah suatu kondisi, sumber dan harapan sebagai penyebab adanya struktur strategi jaringan norma, nilai dan interaksi (peran, status

dan ritual). Rahasia dasar pertukaran manusia adalah bahwa setiap orang harus memiliki sesuatu yang orang lain tidak memiliki, tapi ia membutuhkan (adanya kebutuhan) dan mengubahnya dalam nilai yang sama, semua orang harus mendapatkan lebih dari yang diberikan, apabila tidak bermakna bagi para pelaku maka pertukaran tidak akan terjadi dan ada hubungan media berupa uang, nilai dan norma (Homans,1961)

Salah satu cara bagi individu untuk membalas organisasi adalah melalui *engagement* (Sack 2006). Dengan kata lain, karyawan akan memilih untuk *engaged* dalam menanggapi sumber daya yang diterima dari organisasi. Melibatkan diri seutuhnya ke dalam peran pekerjaan dan mencurahkan secara kognitif, emosional, dan fisik adalah cara bagi individu untuk menanggapi tindakan organisasi (Kahn, 1990). *Engagement* karyawan merupakan satu langkah ke depan dari komitmen dan menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen akan tampil lebih baik, oleh karena itu, komitmen mendorong *engagement*. *Engagement* adalah hubungan dua arah antara majikan dan karyawan (Robinson et al, 2004). Pemahaman mengenai *engagement* ini yang menjadi acuan dalam penelitian, bahwa komitmen adalah sebuah sikap yang merupakan *antecedent* dari *engagement* sebagai perilaku. Sikap adalah kondisi mental yang kompleks melibatkan keyakinan dan perasaan, serta disposisi untuk bertindak dengan cara tertentu. Sikap lebih merupakan proses kesadaran yang sifatnya individual. Artinya proses ini terjadi secara subjektif dan unik pada diri setiap individu. Keunikan ini dapat terjadi oleh adanya perbedaan individual yang berasal dari nilai-nilai dan norma yang ingin dipertahankan dan dikelola oleh individu.

Perilaku adalah hasil proses belajar yang terjadi akibat dari interaksi dirinya dengan lingkungan sekitarnya yang diakibatkan oleh pengalaman-pengalaman pribadi perilaku adalah segala tindakan atau reaksi manusia yang disebabkan oleh dorongan kongkret yang terlihat dari kebiasaan, motif, nilai-nilai, kekuatan pendorong dan kekuatan penahan sebagai reaksi atau respon seseorang yang muncul karena adanya pengalaman proses pembelajaran dan rangsangan dari lingkungannya.

Tantangan potensial komitmen adalah hubungan timbal balik yang mempengaruhi intensitas komitmen dan apabila suatu entitas atau individu yang berkomitmen menemui kegagalan melakukan pertukaran yang diharapkan, maka komitmen akan mengikis (Vance, 2006). *Engagement* karyawan adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa berkewajiban untuk membawa diri lebih dalam ke perannya sebagai imbalan atas sumber daya yang diterima dari organisasi (Khan, 1990).

Engagement mendorong individu yang terlibat di dalam organisasi membentuk suatu sistem sumber daya manusia yang mendukung aktivitas tim kerja sebagai suatu praktek yang kritis bagi organisasi (Lau, ML. and H. Ngo. 2004). Aktivitas tim mendorong kerjasama dan komunikasi di antara karyawan, pada saat yang sama aktivitas itupun mendukung penciptaan budaya kerja yang tepat. Kemudian, umpan balik atas kinerja mereka menjadi praktek yang diperlukan atasan langsung dalam meningkatkan keefektifan kerja bawahannya

Praktek manajemen SDM meningkatkan kepercayaan karyawan pada perusahaan, saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja dan menjadi

bagian penting dari pertukaran sosial yang mencirikan hubungan pekerjaan (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998). Kinerja merupakan fungsi dari semua komponen sumber daya manusia. Artinya, pengelolaan terhadap SDM akan menentukan bagaimana kinerja yang dicapai organisasi (Konovsky and Pugh, 1994). Kepercayaan pada manajer berpengaruh positif terhadap proses pertukaran sosial. Kepercayaan pada organisasi berhubungan dengan sikap kerja seperti *engagement* (Aryee, Budhwar, and Chen, 2002). Saling percaya berpotensi meningkatkan kerjasama dan mendorong tindakan berbagi informasi di antara karyawan dan manajer, bahkan di antara unit organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Collins & Poras, 1994; Tzafrir & Gun, 2007).

Pada organisasi, sangat dibutuhkan dua hal yaitu komitmen moral dan keterbukaan dalam komunikasi. Kultur dan etika perilaku organisasi yang dimiliki harus dapat mencerminkan nilai utama dari organisasi (misi organisasi) dan tuntunan bagi pegawai dalam membuat keputusan sesuai dengan kewenangan yang mereka miliki dalam bekerja. Strategi organisasi mempertahankan orang yang tepat untuk alasan yang tepat dan organisasi dengan budaya konstruktif mendorong komitmen di mana orang tinggal karena ingin, dan organisasi dengan budaya defensif lebih mendorong orang untuk tinggal karena nyaman.

Manager lini (pemimpin) mendukung dan mengembangkan budaya, mengelola harapan, mendiskusikan semua permasalahan dan memberikan umpan balik. Budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Budaya merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan

yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Budaya dipengaruhi oleh nilai-nilai atau keyakinan dan ritual. Setiap organisasi bertanggungjawab untuk berusaha mengembangkan perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan oleh seluruh pegawai (Schein, 2004). Kultur tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur, menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi atau suatu entitas.

Kepribadian dan komitmen yang baik dari pemimpin memberikan tauladan untuk membangun etika perilaku organisasi yang dipimpinnya. Karyawan percaya akan memiliki pemimpin yang bersikap jujur, dapat dipercaya, berintegritas menampilkan dan memerankan permodelan perilaku. Stairs et al, 2006, menyarankan adanya hubungan dengan rekan kerja yang berkualitas, karena pengaruhnya besar terhadap tingkat *engagement* karyawan. Perilaku pemimpin yang disarankan adalah yang dapat meningkatkan iklim sosial-emosional yang positif (Schaufeli dan Salanov, 2007, Nowack, Kenneth Ph.D, 2004) seperti menyediakan umpan balik positif, bersikap adil terhadap karyawan, mendiskusikan masalah secara terbuka dan konstruktif dengan masukan dari karyawan, efektif berkomunikasi dengan karyawan, pembinaan dan memberikan dukungan emosional bila diperlukan, dan mengambil peran aktif dalam karyawan profesional dan pengembangan karir.

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi

agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi adalah sumberdaya manusia dengan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi serta memiliki komitmen yang tinggi.

Bisnis bank syariah di Indonesia memang sedang berkembang. Tetapi, perkembangan ini tidak diimbangi dengan ketersediaan tenaga kerja, kinerja perbankan syariah terlihat tidak baik karena *turnover* pegawai terus meningkat. Rata-rata tingkat perpindahan pegawai mencapai 5% di tahun 2009, kemudian meningkat 10% di tahun 2010, praktek bajak-membajak terjadi karena jumlah kebutuhan dan permintaan tidak seimbang, adanya pendapat bisnis syariah terlalu spesifik dan remunerasi tidak menarik. Akibatnya, sering terjadi perpindahan dari bank syariah yang satu ke bank syariah yang lain. Perpindahan ini tidak bisa dicegah, mengingat hak setiap orang untuk mencari pekerjaan dan penghasilan lebih baik. Meski ada tren perpindahan tenaga ahli syariah, perbankan syariah tetap akan tumbuh. Perpindahan itu justru bisa mempercepat perkembangan industri, karena ada pencangkokan sumber daya manusia. Namun, kemungkinan muncul dampak negatif di kemudian hari, sebab perpindahan itu bisa membahayakan rahasia bisnis atau disertai perpindahan nasabah (Karim Consulting, 2012).

Keberhasilan pengembangan perbankan syariah bukan hanya ditentukan oleh keberhasilan pertumbuhan atau penyebarluasan informasi, penyusunan atau penyempurnaan perangkat ketentuan hukum, atau banyaknya pembukaan jaringan kantor, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya insani para pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri, sehingga bank syari'ah bisa berjalan sesuai prinsip syari'ah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas. Fenomena perbankan syariah di Indonesia mengantarkan pemahaman pada umat Islam Indonesia adanya kelembagaan ekonomi dalam Islam. Berdirinya bank syariah merupakan usaha untuk menerapkan Syariat Islam secara bertahap dengan maksud mengatasi kelemahan umat dalam bidang ekonomi dan kesejahteraannya. Keberadaan bank syariah diharapkan mampu mewujudkan sistem perbankan yang kompetitif, efisien, dan memenuhi prinsip kehati-hatian serta mampu mendukung sektor riil secara nyata melalui kegiatan pembiayaan berbasis bagi hasil dan transaksi riil dalam kerangka keadilan, tolong menolong dan menuju kebaikan guna mencapai kemaslahatan masyarakat.

Di Indonesia perbankan syariah muncul sejak dikeluarkannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang secara implisit telah membuka peluang kegiatan usaha perbankan yang memiliki dasar operasional bagi hasil. Dengan penduduk Indonesia yang sebagian besar adalah Islam peluang pangsa pasar bank syariah sangatlah besar menjadikan bank berkembang dengan pesat, sehingga keadaan ini menimbulkan bisnis perbankan yang kompetitif dan ketat. Sejak diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang terbit tanggal 16 Juli 2008, membuat pengembangan

industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya lebih cepat. Secara tegas dijelaskan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan (dual banking system) yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah .

Perkembangan jumlah jaringan kantor, assets dan jumlah pekerja perbankan syariah dari tahun 2008 s/d 2012, seperti tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Jaringan Kantor Perbankan Syariah di Indonesia, jumlah asset dan jumlah pekerja tahun 2008 s/d tahun 2012

No	Jenis Bank	2008	2009	2010	2011	2012
1	Bank Umum Syariah (BUS/UUS):					
	Jumlah bank	32	31	34	35	35
	Jumlah kantor	822	998	1477	1737	2262
	Jumlah assets (milyar rupiah)	34036	48014	79186	127190	174090
	Jumlah pekerja	6609	10348	15224	21820	24111
3	Bank Pembiayaan Rakyat Syariah :					
	Jumlah bank	131	138	150	155	158
	Jumlah kantor	202	225	286	364	401
	Jumlah assets (milyar rupiah)	1693	2799	2799	3773	4462
	Jumlah pekerja	2581	2126	2739	3350	4461

Sumber : Data Statistik perbankan syariah - Bank Indonesia 2012

Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, institusi perbankan di Indonesia ditantang untuk dapat mengoperasikan sistem perbankan yang berbasis kepada syariah islam. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Bank Indonesia kepada masyarakat, dari sepertiga yang menjawab survey itu mengatakan bahwa mereka tidak mau berhubungan dengan bank selama bank tersebut mengandung unsur riba seperti yang terjadi pada perbankan konvensional yang menggunakan sistem bunga dalam menghimpun dan menyalurkan dana, berarti mulai tumbuhnya kesadaran umat islam untuk menerapkan syari'at islam dalam segala aspek kehidupan. Berbagai upaya dan lembaga didirikan guna mendorong penerapan syariat yang maha adil yang indah

dan sempurna ini. Diantaranya adalah banyak bermunculannya perbankan syariah ataupun unit-unit syariah pada perbankan konvensional. Fenomena ini perlu mendapat perhatian dan dukungan, agar laju perkembangannya dapat sesuai dengan syariat Islam, bahwa kegiatan ekonomi mengandung kemaslahatan bagi keluarga, masyarakat dan Negara, yang tidak bertentangan dengan hukum Allah.

Teori perbankan Islam, menyatakan bahwa perbankan syariah adalah perbankan bebas bunga berdasarkan konsep mudharabah dan musyarakah, yaitu pembagian keuntungan. Bank syariah tidak bebas melakukan apa yang diinginkan, tetapi mengintegrasikan nilai-nilai moral dengan tindakan ekonomi dengan tujuan maksimalisasi manfaat sosial.

Pertumbuhan perbankan syariah jauh melebihi pertumbuhan industri perbankan nasional yang berkisar 20% per tahun bahkan diatas pertumbuhan global sekitar 15,2 %. Selama tahun 2012, perbankan syariah Indonesia mengalami tantangan yang cukup berat dengan mulai dirasakannya dampak melambatnya pertumbuhan perekonomian dunia yang mengakibatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak setinggi yang diharapkan, walaupun Indonesia termasuk negara yang masih mengalami pertumbuhan ekonomi yang stabil di dunia. Selain itu, faktor lain seperti dampak penurunan DPK (Dana Pihak Ketiga) antara lain karena penarikan dana haji dari perbankan syariah juga merupakan salah satu hal yang cukup berpengaruh terhadap pertumbuhan perbankan syariah. Oleh karena itu pertumbuhan aset perbankan syariah tidak setinggi pertumbuhan pada periode yang sama di tahun sebelumnya. Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan perbankan syariah tahun 2013 tetap

mengalami pertumbuhan yang relatif cukup tinggi berkisar antara 36% - 58% (skenario pesimis – optimis). Sementara perekonomian Indonesia di tahun depan masih tetap mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi dalam kisaran 6,3% - 6,7% (outlook perbankan syariah 2013).

Selama periode tahun 2012, jumlah Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) sampai dengan Oktober 2012 tidak mengalami perubahan, namun demikian jumlah jaringan kantor meningkat. Dengan jumlah BUS (11 buah) maupun UUS (24 buah) yang sama, pelayanan kebutuhan masyarakat akan perbankan syariah menjadi semakin meluas yang tercermin dari bertambahnya Kantor Cabang dari sebelumnya sebanyak 452 menjadi 508 Kantor, sementara Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan Kantor Kas (KK) telah bertambah sebanyak 440 kantor pada periode yang sama (Oktober 2012, *yoy*). Secara keseluruhan jumlah kantor perbankan syariah yang beroperasi sampai dengan bulan Oktober 2012 dibandingkan tahun sebelumnya meningkat dari 1.692 kantor menjadi 2.188 kantor.

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebagai bagian dari lembaga perbankan syariah juga mengalami perkembangan yang cukup mengembirakan. Asset BPRS selama kurun waktu satu tahun terakhir meningkat sebesar 33,09% menjadi sebesar Rp4,46 triliun (*yoy*), dengan *share* pembiayaan merupakan 77,68% dari total aktiva. Penghimpunan dana BPRS juga meningkat tinggi yaitu sebesar 41,47% menjadi Rp 2,77 triliun. Keunggulan karakteristik BPRS yang beroperasi di daerah-daerah terpencil bahkan sampai pada daerah *remote area*

sehingga dapat memberikan pelayanan dengan jangkauan yang lebih luas kepada masyarakat (Outlook perbankan Syariah 2013).

Market share perbankan syariah sudah mencapai 4,3 persen dengan tingkat pertumbuhan rata-rata di atas 40 persen . Jika market share perbankan syariah 5 persen, dibutuhkan setidaknya 40 ribu SDM yang memiliki *basic skills* ekonomi keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah berharap adanya penawaran produk dan jasa syariah serta para pelaku yang bekerja benar-benar menjalankan nilai-nilai Islami yang begitu luhur yaitu nilai kejujuran dan nilai loyalitas. Alasan nasabah bank syariah melakukan transaksi di bank syariah karena keyakinan nasabah akan kejujuran para pekerja dari level atas sampai dengan level bawah. Internalisasi nilai-nilai tersebut membutuhkan waktu yang relatif lama untuk benar-benar merasuk menjadi sikap kerja dan selanjutnya menjadi budaya kerja.

Kunci kompetensi dari *human resources* syariah adalah pengetahuan tentang perbankan, pengetahuan tentang syariah, produktivitas, sikap dan perilaku serta ketrampilan/keahlian managerial. Segi positif dari *mapping human resources* bank syariah adalah pengetahuan yang menyeluruh tentang syariah, rasa dan kebutuhan pengetahuan yang kuat tentang industri syariah, relasi yang kuat dengan pelaku industri syariah, dan perilaku syariah. Nilai negatifnya adalah *mindset* ibadah yang kuat, kebanyakan terdiri dari orang-orang yang tidak agresif, terbatasnya hubungan international dan keterbatasan sumberdaya dari sisi kualitas dan kuantitas.

Bank syariah membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki dua sisi kemampuan keterampilan manajemen operasional (*professionalism*) dan pengetahuan Islam, termasuk karakter moral atau integritas. Elaborasi dari sumber daya manusia untuk memenuhi persyaratan dari bank syariah yang *Shidiq* (jujur), *Tabligh* (membawa dan menyebarkan kebaikan), *Amanah* (dapat dipercaya), dan *Fathonah* (pintar, memiliki kemampuan).

Martins (2003) mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota dan membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Arnold (2005) menunjukkan bahwa budaya adalah norma-norma yang khas, keyakinan, prinsip dan cara berperilaku yang menggabungkan dan memberikan karakter masing-masing yang berbeda. Kultur tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur, menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi atau suatu entitas.

Keberhasilan membangun etika perilaku dan kultur organisasi akan mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya, sangat erat hubungan dengan faktor-faktor penentu keberhasilan yang saling terkait yaitu komitmen. Manajemen harus memberikan tauladan dan kemauan yang kuat untuk membangun suatu kultur yang kuat dalam organisasi yang dipimpinnya. Peranan moral/kepribadian yang baik dari seorang pimpinan dan komitmennya yang kuat sangat mendorong tegaknya suatu etika perilaku dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan dasar bertindak dan suri tauladan bagi seluruh pegawai. Stairs et al, 2006, menyarankan adanya hubungan dengan rekan kerja yang berkualitas, terutama manajer, karena besar pengaruhnya terhadap tingkat *engagement*

karyawan. Perilaku pemimpin yang disarankan adalah yang dapat meningkatkan iklim sosial-emosional yang positif (Schaufeli dan Salanova, 2007, Kenneth Nowack, Ph.D, 2006) seperti menyediakan umpan balik positif, bersikap adil terhadap karyawan, mendiskusikan masalah secara terbuka dan konstruktif dengan masukan dari karyawan, efektif berkomunikasi dengan karyawan, pembinaan dan memberikan dukungan emosional bila diperlukan, berperan aktif secara profesional dan pengembangan karir.

Dalam suatu unit organisasi, sangat dibutuhkan dua hal yaitu komitmen moral dan keterbukaan dalam komunikasi. Kultur dan etika perilaku organisasi yang dimiliki harus dapat mencerminkan nilai utama dari organisasi (misi organisasi) dan tuntunan bagi pegawai dalam membuat keputusan sesuai dengan kewenangan yang mereka miliki dalam bekerja. Strategi organisasi mempertahankan orang yang tepat untuk alasan yang tepat dan organisasi dengan budaya konstruktif mendorong komitmen di mana orang tinggal karena ingin, dan organisasi dengan budaya defensif lebih mendorong orang untuk tinggal karena nyaman. Meyer dan Allen (1996) menyatakan bahwa ada tiga model komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen kelanjutan/*continuance* didasarkan pada biaya karyawan apabila meninggalkan organisasi. Komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan tentang kewajiban untuk tetap dengan organisasi.

Dalam konteks budaya kerja, produktivitas tidak dipandang hanya dari ukuran fisik tetapi juga dari ukuran produk sistem nilai. Karyawan menilai produktivitas atau produktif adalah sikap mental. Hari ini harus lebih baik dari

hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada sekarang, karyawan bekerja berorientasi pada ukuran nilai produktivitas atau minimal sama dengan standar kinerja perusahaan. Bekerja produktif merupakan panggilan jiwa dan disemangati dengan amanah atau komitmen tinggi sehingga menjadi bagian dari etos kerja keseharian (terinternalisasi).

Efektivitas manajemen sumber daya manusia akan menghasilkan kapasitas yang lebih tinggi untuk menarik dan menahan karyawan yang berkualitas dan termotivasi untuk berkinerja yang baik. Komponen penting lainnya meliputi komunikasi, pengembangan individu, dan budaya atau iklim organisasi, yang berarti melibatkan kerja sama dan komunikasi manajer di semua tingkatan (Ashton & Morton, 2005).

Konsultan manajemen Gallup (2006) mengungkapkan *engagement* adalah perilaku karyawan yang bekerja dengan semangat, terjadi hubungan yang mendalam dengan perusahaan. Karyawan memahami tujuan bisnis organisasi, langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut dan mengetahui bagaimana dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan. *Engagement* merupakan kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu suksesnya perusahaan secara konsisten dengan memberikan upaya diskresioner pada pekerjaan (Towers Perrin 2005). Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai memanfaatkan peran anggota organisasi dalam pekerjaan secara fisik, kognitif, emosional, menyarankan bahwa tingginya psikologis kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan sangat penting. Antecedent dari kondisi psikologis, pengayaan pekerjaan, kecocokan peran, sumberdaya pekerjaan, positif hubungan,

saling percaya, dan budaya organisasi yang mendukung. Rothbard (2001) menambahkan dua dimensi yaitu perhatian atau waktu berpikir tentang peran dan penyerapan atau asyik melakukan peran dan mengacu pada intensitas fokus seseorang pada peran. Salanova (2005) menunjukkan kemauan melakukan pekerjaan dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Hal ini menuntut emosi secara aktif dan perilaku kognisi. *Engagement* berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan penyerapan, kekuatan, dedikasi (Kahn, 1990, Maslach et al, 2001, May et al, 2004, Rothbard, 2001, Salanova et al, 2005) yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas organisasi. *Engagement* karyawan sebagai strategi *core* organisasi mendorong *performance*. *Engagement* akan memperkuat energi, identifikasi, semangat, dedikasi dan keberhasilan dalam pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Baker, 2002). Energi mengacu pada emosional seseorang di tempat kerja, vitalitas, kemampuan mental untuk bertahan dalam tugas.

Faktor-faktor yang menunjukkan nilai *engagement* adalah faktor kesiapan (*readiness*), kerelaan (*willingness*) dan kebanggaan (*pride*) untuk mencurahkan energi yang dimiliki menjadi suatu bentuk upaya fisik, kognitif serta ekspresi emosi untuk menyelesaikan tugas (Thomas, 2007). Proses pertukaran sosial adalah suatu kondisi, sumber dan harapan sebagai penyebab adanya struktur strategi jaringan norma, nilai dan aturan interaksi (peran, status dan ritual).

Employee engagement atau *work engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela

(Macey & Schneider, 2008). *Engagement* mempertemukan tenaga kerja trampil dan berpendidikan, kompetensi dan sikap dinilai secara sosial agar berperilaku tertentu. *Engagement* karyawan berarti menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan merupakan perilaku positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya.

Engagement penting dalam hal retensi dan manajemen perilaku yang disarankan dimana organisasi dapat memfokuskan upaya dalam meningkatkan *engagement* melalui afiliasi organisasi, faktor peran, otonomi, keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan untuk pengembangan, pengakuan dan penghargaan, budaya kerja, lingkungan kerja, komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan, kualitas pengawasan, dan kualitas hubungan (Stairs et al, 2006). Sinergi organisasi perlu dibangun antara emosi karyawan dengan organisasi melalui nilai *alignment*. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan nilai-nilai, etika organisasi dan budaya yang kuat .

Untuk mencapai budaya institusi yang inovatif, maka upaya membangun *knowledge sharing* perlu dilakukan. Komunikasi ke karyawan harus jelas, relevan dan tepat waktu, kelompok individu memiliki pemahaman yang jelas tentang mekanisme komunikasi formal dan informal. Sumber kekayaan bergeser dari modal ke *knowledge* dan jenis organisasi (*organizational type*) dari tahapan hierarki (*step hierarchy*) menuju ke jejaring manusia (*human networking*). Nilai dan kepercayaan, motivasi dan komitmen, serta insentif (*reward*) untuk *knowledge sharing* merupakan bagian dari budaya lingkungan. Untuk menghadapi

tantangan tersebut perlu adanya kesatuan *Culture, Co-opetition* (menyatukan kerjasama dengan persaingan) dan *Commitment*.

Sumberdaya manusia memanfaatkan peristiwa positif dalam konteks *interpersonal* untuk hubungan kerja. Tindakan mengatakan kepada orang lain merupakan konsekuensi pribadi dan interpersonal, diantaranya meningkatnya emosi yang positif, kesejahteraan secara subjektif, harga diri, manfaat timbal balik, termasuk keintiman, komitmen, kepercayaan, keinginan, kedekatan, dan stabilitas. Kebutuhan komunikasi yang efektif di tempat kerja adalah penting, karena pekerja selalu berinteraksi dengan konsumen, rekan-rekan, dan manajemen setiap hari.

Ketrampilan komunikasi interpersonal yang efektif sangat penting untuk interaksi sosial, membangun dan memelihara hubungan, mempengaruhi produktivitas, kepuasan, kinerja, moral, kepercayaan, rasa hormat, percaya diri, dan bahkan kesehatan fisik (Magnus, 2009). Loyalitas kepada perusahaan, antar pribadi, keterampilan komunikasi sangat penting untuk mempromosikan *engagement* karyawan (Brunette dan Farr-Wharton, 2004, Bambacas dan Patrickson, 2008).

Keterampilan yang harus dimiliki oleh para pemimpin jika mereka ingin berhasil dalam meningkatkan *engagement* karyawan yaitu a) membangun kepercayaan, karena kepercayaan adalah unsur penting dalam meningkatkan *engagement*. Perilaku membangun kepercayaan adalah dengan mempercayai orang lain b) karyawan membutuhkan umpan balik, bagaimana kinerja dan membicarakan kebutuhan untuk pertumbuhan dan perkembangan dengan manajer

yang peduli untuk meningkatkan *engagement* dan komitmen c) mengetahui bahwa setiap orang dalam tim memiliki kekuatan, kebutuhan tim dan mengetahui bagaimana mendapatkan yang terbaik dari setiap orang tanpa memandang latar belakang etnis, umur, jenis kelamin. Pemahaman seseorang dengan nilai-nilai pribadi yang berbeda dapat bekerja sama secara efektif berkomitmen untuk nilai yang sama tentang kepercayaan dan standar kinerja d) keselarasan/*alignment* yaitu karyawan terlibat selaras dengan tujuan organisasi, nilai dan visi. *Alignment* sangat berarti bagi karyawan karena pemimpin membantu melihat hubungan antara apa yang dilakukan dan keberhasilan organisasi e) memahami bahwa mendapatkan komitmen tim, performa tinggi nilai-nilai organisasi meningkatkan standar kinerja tim serta *engagement*. Semua anggota tim memahami kekuatan dan kerjasama anggota tim lainnya bekerja untuk mengembangkan suatu proses yang mengkapitalisasi semua kekuatan.

Konsep Shari'a, berarti nilai-nilai Islam ketika diterapkan pada perekonomian bisa diterima di berbagai kalangan, karena bersifat universal dan tidak eksklusif (Amiri, 1997 dalam PN Pasaribu, 2011). Prinsip-prinsip etika Islam dalam pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari tujuh prinsip yaitu persaudaraan dan kebenaran, keadilan dan kewajaran, pemenuhan kontrak, manusia yang tepat, kompensasi yang wajar, kerjasama serta kepercayaan dan kejujuran (Rice, 1999).

Di Indonesia perkembangan bank berbasis syariah kini tengah mengalami kemajuan, sebagai gerakan kemasyarakatan telah mulai menunjukkan keberhasilan yang nyata. Bank syariah sebagai motor utama lembaga keuangan

telah menjadi penggerak berkembangnya teori dan praktik ekonomi Islam secara mendalam (Karim, 2004). Semakin banyak jumlah bank syariah yang beroperasi di Indonesia, baik dalam bentuk Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) dengan berbagai bentuk produk dan pelayanan yang diberikan dapat menimbulkan permasalahan di masyarakat. Permasalahan yang paling penting adalah bagaimana kualitas kinerja bank syariah yang ada. Bank syariah haruslah dapat memberi manfaat yang optimal bagi masyarakat dan peran dan tanggung jawab bank syariah selaku lembaga keuangan Islam tidak hanya terbatas pada kebutuhan keuangan dari berbagai pihak, tetapi yang paling penting adalah kepastian seluruh kegiatan yang dijalankan oleh bank syariah sesuai dengan prinsip syariah (Hameed *et al.*, 2004). Oleh karena itulah Perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) serta Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) perlu dukungan sumberdaya insani yang berkualitas. Rendahnya sumber daya insani (dari sisi jumlah maupun kualitas) di perbankan syariah mengakibatkan kreatifitas produk yang selama ini diharapkan masih belum maksimal. Selama ini praktisi perbankan syaria'ah didominasi mantan praktisi perbankan konvensional yang hijrah kepada bank syaria'ah.

Perbankan Syariah adalah suatu sistem perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan hukum Islam (*syariah*). Pembentukan sistem ini berdasarkan adanya larangan dalam agama Islam untuk meminjamkan/memungut pinjaman dengan mengenakan bunga pinjaman (*riba*), serta larangan untuk berinvestasi pada usaha-usaha berkategori terlarang (*haram*).

Perbankan syariah sebagai institusi bisnis yang berbasis nilai-nilai dan prinsip-prinsip syariah, kualifikasi dan kualitas sumber daya insaninya jelas lebih dituntut adanya keterpaduan antara “*knowledge, skill dan ability*” dengan komitmen moral dan integritas pribadi yaitu a) *shiddiq* (Kejujuran - *Honesty, Ash – Shidq*). Kejujuran harus dilakukan oleh setiap manusia dalam berbagai segi kehidupan termasuk dalam bermu’amalah, menjadi bukti adanya komitmen akan pentingnya perkataan yang benar sehingga dapat di jadikan pegangan, hal mana akan memberikan manfaat bagi para pihak yang melakukan akad (perikatan) dan juga bagi masyarakat dan lingkungannya. Nilai ini memastikan bahwa pengelolaan bank syari’ah wajib dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran b) *amanah* (terpercaya, kredibel), c) *tabligh* (komunikatif) dan d) *fathanah* (cerdas) disamping pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan (Hermawan Kertajaya dan Syakir Sula, 2006).

1.3. Research Gap

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi dan mempertahankan keanggotaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Cut Zurnali (2010) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Wright (2001), dan S.G.A. Smeenk, et.al. (2006), komitmen organisasional adalah suatu keadaan yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya dan mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Komitmen

organisasional teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Shore, Barksdale dan Shore (1995) menemukan bahwa komitmen dan kinerja berkorelasi positif terutama untuk perusahaan multinasional Amerika Serikat. Benkhoff (1997) mempelajari dampak komitmen organisasional pada kinerja berkorelasi positif dengan keberhasilan keuangan. Suliman dan Lles (2002) di unit industry menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi kinerja. Chen, Silverthorne dan Hung (2006) menemukan hubungan positif antara komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan prestasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan memperkuat hubungan komitmen organisasional dan prestasi kerja melalui komunikasi (Clarke, 2006).

Meskipun demikian ada temuan dari beberapa peneliti yang menunjukkan kondisi yang berbeda. Somers & Birnbaum (1998), menunjukkan bahwa komitmen untuk karir positif terkait dengan kinerja, tetapi tidak ada hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja. Nijhof, de Jong & Beukhof, 1998, menemukan bahwa komitmen organisasional tidak berhubungan dengan kinerja. Suliman dan Lles (1999), menemukan bahwa tiga dimensi komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja, tetapi berhubungan negatif dengan kinerja apabila dilihat dari karakteristik demografi (usia, jenis kelamin, pendidikan, status pekerjaan, variabel kepemilikan organisasi). Clarke (2006) menemukan bahwa komitmen terkait secara negatif dengan kinerja menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen dan kinerja tidaklah mudah. Komitmen Organisasional berdampak sama pada kinerja baik pada perempuan maupun pada

laki-laki, namun dalam beberapa kasus wanita hasilnya lebih tinggi (Chusmir, 1984). Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay, 2010, menemukan semua dimensi komitmen organisasi menunjukkan signifikan mempengaruhi kinerja. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa variabel demografi seperti seperti, usia responden baik di sektor publik dan swasta tidak memiliki variasi yang signifikan dengan kinerja. Namun responden dengan kelompok usia di bawah 25 tahun memiliki kinerja tinggi dibandingkan dengan kategori usia lainnya. Ringkasan *research gap* hasil penelitian mengenai komitmen organisasional kaitannya dengan kinerja seperti tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Research Gap komitmen organisasional kaitannya dengan kinerja

Peneliti	Hasil temuan
Shore, Barksdale dan Shore (1995)	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja
Benkhoff (1997)	Komitmen organisasional berkorelasi positif terhadap kinerja
Chen, Silverthorne dan Hung (2006)	Ada hubungan positif antara komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja
Wright, TA 1997	Komitmen organisasional berkorelasi negatif dengan kinerja
Somers & Birmanm(1998)	Tidak ada hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja.
Nijhof, de jong & Beukhof, 1998,	Komitmen organisasional tidak berhubungan dengan kinerja.
Chusmir, 1984	Komitmen Organisasional berdampak sama pada kinerja baik pada perempuan maupun pada laki-laki, namun beberapa kasus wanita hasilnya lebih tinggi
Muhammad Riaz Khan, et al, 2010	Komitmen organisasional menunjukkan signifikan mempengaruhi kinerja.

Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

1.4. Fenomena Perbankan Syariah

Makin banyaknya lembaga keuangan syariah telah mendorong tumbuhnya harapan yang begitu besar, bukan saja harapan bahwa lembaga keuangan syariah dapat menawarkan produk dan jasa yang sesuai syariah bahkan juga muncul

harapan para pelaku yang bekerja di lembaga benar-benar menjalankan nilai-nilai islami yang begitu luhur diantaranya adalah nilai kejujuran dan nilai loyalitas yang kemudian menjadi sikap kerja dan selanjutnya menjadi budaya kerja.

Dalam praktek perbankan syariah, dimensi keilmuan tentang ilmu syari'ah dan aspek teknis sisi kognitif masih lemah, baik dari sisi sikap, jiwa dan mentalitas, seperti militansi dan komitmen kesyariahan. Dibutuhkan penyesuaian-penyesuaian cara berpikir dan bersikap, sehingga tercipta budaya kerja yang betul-betul syari'ah. Aplikasi syari'ah (fikih muamalah) dalam perbankan, merupakan realisasi dari aqidah (tauhid). Dalam konteks aqidah (tauhid), para pelaku perbankan syariah menyadari perlunya keseimbangan yang harmonis antara faktor intelektual, emosional dan pendalaman spiritual (tauhid). Secara aplikasi pengembangan sumber daya insani perbankan syariah diharapkan memiliki akhlak dan kompetensi yang dilandasi oleh sifat yang dapat dipercaya atau *amanah*, memiliki integritas yang tinggi atau *shiddiq*, dan senantiasa membawa dan menyebarkan kebaikan atau *tabligh*, serta memiliki keahlian dan pengetahuan yang handal atau *fathonah*.

Tenaga kerja dari sistem perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah bank, kinerja dan daya saing. Indikator kinerja yang penting adalah kemauan untuk tetap tinggal, bekerja keras dalam melakukan tugas-tugas dan akan meningkatkan sikap positif terhadap organisasi (Steers, R.M. 1979). Kinerja karyawan (Robbins, 2001), merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Salah satu keunggulan kompetitif yang paling penting dari sebuah bank adalah

karyawan yang berkualitas, oleh karena itu penting untuk mengetahui bagaimana melatih orang-orang dari posisi kunci, apa yang harus dilakukan agar tidak kehilangan mereka. Bank perlu mengetahui kualitas karyawan di sistem perbankan, kondisi kerja, bentuk spesialisasi yang diperlukan, mencegah migrasi sumber daya manusia dalam rangka menjaga dan mempertahankan orang menjadi kompeten, punya kemampuan dan diperlukan untuk sistem perilaku perbankan.

Fakta menunjukkan sebagian besar sumberdaya insani bank syariah, terutama pada level menengah dan atas, berasal dari bank konvensional dengan berbagai motif. Diperkirakan 70 persen karyawan bank syariah saat ini berasal dari bank konvensional dan latar pendidikan non syariah. Permasalahannya pertumbuhan industri perbankan syariah lebih tinggi daripada pertumbuhan sumberdaya insani syariah, solusi jangka pendek adalah membajak sumberdaya insani dari bank syariah lain atau mengambil sumberdaya insani dari bank konvensional kemudian dididik mengenai bank syariah, namun behavior dan budaya perusahaannya tidak dapat berubah dalam waktu singkat. Supply dan demand untuk sumber daya insani tidak seimbang, terbatasnya pendidikan formal untuk mencetak sumber daya insani, terjadinya *turnover*, belum terintegrasinya *system recruitment*, pembinaan, penempatan dan pengembangan sumberdaya insani. permasalahan yang muncul dari sisi individu yaitu adanya keengganan untuk masuk industri syariah yang terlalu spesifik dan saat ini remunerasi dan sistim penggajian tidak menarik, adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan ketika ada peluang di tempat lain (Tri Wikaningrum, 2011).

Berdasarkan rencana strategis pengembangan *human capital industry* perbankan syariah nasional perlu pendalaman aspek-aspek *human capital management* yang meliputi model kompetensi, *human capital acquisition*, *human capital development*, *human capital retention* dan *human capital engagement* (*Outlook* perbankan syariah 2012).

Secara umum perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi tinggi (*top performing employees*). Bahkan masalah tersebut lebih tinggi dibandingkan kebanyakan Negara Asia Pasifik. Masalah lain yang dihadapi perusahaan di Indonesia adalah mempertahankan karyawan dengan keahlian khusus (*critical skilled employees*) dan karyawan berpotensi tinggi (*high potential employees*). Berdasarkan hasil survey *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus di sektor perbankan antara 6,3% - 7,5% sedangkan karyawan industri umumnya hanya berkisar 0,1% – 0,74%. Bisnis bank syariah di Indonesia memang sedang berkembang. Tetapi, kenaikan ini tidak diimbangi dengan ketersediaan tenaga kerja, kinerja perbankan syariah terlihat tidak baik. *Turnover* pegawai terus meningkat. Rata-rata tingkat perpindahan pegawai mencapai 5% di tahun 2009, kemudian meningkat 10% di tahun 2011, praktek bajak-membajak terjadi karena jumlah kebutuhan dan permintaan tidak seimbang, adanya pendapat bisnis syariah terlalu spesifik dan remunerasi tidak menarik. Akibatnya, sering kali terjadi perpindahan dari bank syariah yang satu ke bank syariah yang lain. Perpindahan

ini tidak bisa dicegah, mengingat hak setiap orang untuk mencari pekerjaan dan penghasilan lebih baik.

Branham pada bukunya "*The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*", mengatakan bahwa lebih dari 85% manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar atau kesempatan yang lebih baik. Namun, lebih dari 80% karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau budaya perusahaan yang lemah termasuk nilai-nilai, norma, etika dalam perilaku kerja karyawan.

1.5. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena yang terjadi berkaitan dengan sumberdaya insani perbankan syariah yaitu pentingnya komitmen organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja. Tingginya *turnover* sumberdaya insani serta sulitnya mempertahankan tenaga yang berkualitas tinggi serta *research gap* yang ada yaitu masih adanya hasil penelitian yang sifatnya kontroversial mengenai komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan perbankan syariah ini masih ada kendala. Berdasarkan hal tersebut maka masalah penelitian yang dirumuskan adalah: "Bagaimana membangun suatu model pertautan syariah (*syariate engagement*) agar dapat meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah?".

1.6. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengelaborasi masalah penelitian menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian empiris sebagai berikut :

1. Apakah variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) ?
2. Apakah variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ?
3. Apakah variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh terhadap variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) ?
4. Apakah variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh terhadap variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) ?
5. Apakah variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ?
6. Apakah variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh terhadap variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) ?
7. Apakah variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ?

8. Apakah variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan?

1.7. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengembangkan pendekatan model yang baru untuk menjelaskan peran pertautan syariah (*syariate engagement*) dalam meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah.

Dalam bidang ilmu manajemen terkait dengan ilmu perilaku organisasi yang mengembangkan perilaku individu untuk membangun model pertautan syariah (*syariate engagement*) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Secara terinci tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap variabel pertautan syariah (*syariate engagement*)
2. Menganalisis pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan
3. Menganalisis pengaruh variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap variabel pertautan syariah (*syariate engagement*)
4. Menganalisis pengaruh variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)
5. Menganalisis pengaruh variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap variabel kinerja karyawan

6. Menganalisis pengaruh variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)
7. Menganalisis pengaruh variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap variabel kinerja karyawan
8. Menganalisis pengaruh variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap variabel kinerja karyawan

1.8. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan perilaku organisasi khususnya dengan perilaku individu yaitu *engagement*.

1.8.1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pengembangan teori manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat menjelaskan *research gap* tentang komitmen organisasi terhadap kinerja melalui konsep pertautan syariah (*syariate engagement*). Selain itu kontribusi lain adalah menambah referensi agenda penelitian mendatang bagi pihak-pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam.

1.8.2. Manfaat praktis

- a. Membantu perbankan syariah membuat keputusan dalam rangka memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada obyek yang diteliti terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan

b. Membantu pemikiran bagi pemerintah dalam mengambil kebijakan berkaitan dengan pengembangan perbankan syariah sebagai motor penggerak perekonomian

1.9. Orisinalitas

Orisinalitas penelitian ini meliputi dua hal yaitu pengembangan model teoritik dan pengembangan model empirik. Pada pengembangan model teoritik, penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan profil penerapan *engagement* sumberdaya manusia yang dikembangkan melalui studi literatur dengan menggunakan teori utama yaitu teori *resource based view*, teori *human capital*, teori *social exchange*, dan teori *islamic value* (konsep syariah). Arah pengembangan teori utama tersebut adalah pada membangun pertautan syariah (*syariate engagement*) kaitannya dengan usaha meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah.

Proposisi baru yang diajukan dalam penelitian yaitu mengenai pertautan syariah (*syariate engagement*) yang merupakan perilaku keterikatan dari sumberdaya insani berdasarkan prinsip syariah kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

Pengembangan empirik dari model adalah merupakan kelanjutan hasil penelitian mengenai *engagement* karyawan sebagai strategi *core* organisasi yang mendorong kinerja. *Engagement* akan memperkuat energi, identifikasi, semangat, dedikasi dan keberhasilan dalam pekerjaan, mempertemukan tenaga kerja trampil dan berpendidikan, keterlibatan dalam jangka panjang terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Schaufeli, 2003, Salanova, Gonzalez-Roma & Baker, 2002, Zanoni

& Janssen, 2007, Soldati, 2007, Khan, 1990, Stairs, 2006). Pengembangan pertautan syariah (*syariate engagement*) dikaitkan dengan modal sosial dan motif relationship bersifat emosional dari unsur religiusitas fungsional yang sejalan dengan etika kerja islam atau nilai-nilai syariah sehingga bisa menambah teori perilaku organisasi terutama teori mengenai *engagement* .

Pada penulisan disertasi ini ada kesamaan antara komponen-komponen yang diidentifikasi dengan penelitian sebelumnya, namun beberapa komponen diidentifikasi dalam studi ini kurang mendapat perhatian, dalam penelitian sebelumnya seperti: ketulusan, kejujuran, kesabaran, ketekunan, nilai-nilai yang melekat pada pekerjaan yang menjadi unsur prinsip syariah. Di penelitian ini, mempertimbangkan nilai kerja dari sudut pandang Islam, aspek nilai-nilai sistematis, dimensi moral dan spiritual.

1.10. Lingkup disertasi

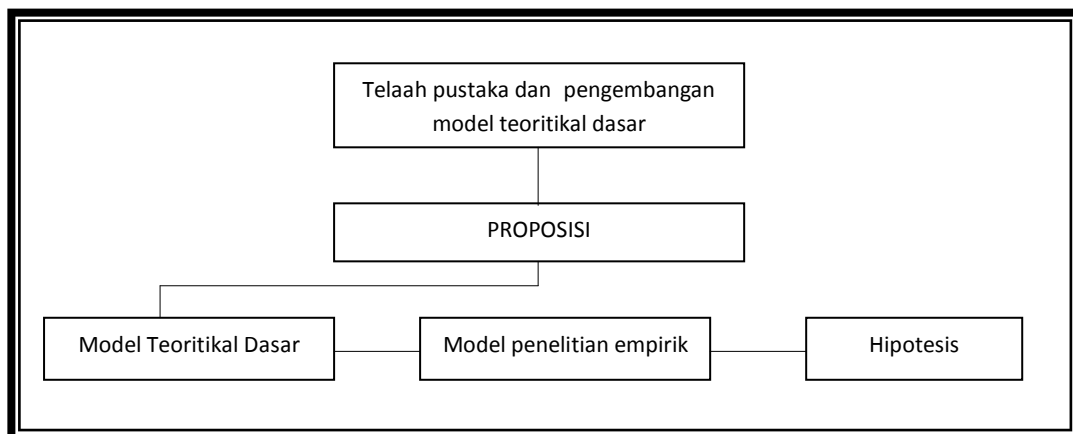
Disertasi ini disusun dengan menggunakan format lima bab yang terdiri dari Bab I Pendahuluan, Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Analisis Data dan Pengujian Hipotesis, dan Bab V Kesimpulan dan Implikasi penelitian

BAB II
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN
MODEL PENELITIAN

2.1. Pengantar

Dalam studi ini dijelaskan hubungan antara beberapa teori yang saling berkaitan seperti teori *Resource Based View*, teori modal manusia (*Human Capital Theory*), teori pertukaran social (*Social Exchange Theory*), teori Religiusitas. Untuk memudahkan pemahaman dalam proses telaah pustaka ini, disajikan alur penelitian yang menjelaskan tentang penelaahan pustaka, proposisi dan hipotesis seperti gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1
Alur Telaah Pustaka



Sumber dikembangkan untuk disertasi

2.2. Telaah pustaka

2.2.1. Teori Sumber Daya (*Resource Based View Theory*)

RBV (*Resource Based View*) yaitu teori yang berbasis sumberdaya perusahaan dikenalkan pertama kali oleh Penrose (1959), kemudian dikembangkan oleh Rumelt (1984), Dierickx & Cool (1989), Barney (1991.),

Wright et al, (2001), menyatakan bahwa penting bagi suatu organisasi untuk membangun satu kelompok sumber daya yang berharga/bernilai dan mengikatnya secara bersama dengan cara unik dan dinamis untuk mengembangkan keberhasilan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keunggulan kompetitif tidak tergantung, seperti yang secara tradisional diasumsikan, yaitu pada basis seperti sumber daya alam, teknologi, atau skala ekonomi, karena ini semakin mudah untuk ditiru. Sebaliknya, keunggulan kompetitif, menurut RBV, tergantung pada sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru yang berada dalam sebuah organisasi. Sumber daya perusahaan adalah semua asset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain-lain yang dikuasai perusahaan dan mempengaruhi kinerja perusahaan (Barney,1991).

Resource Based View difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dalam cara yang sama oleh pesaing. Argumentasinya adalah bahwa ketidakmampuan pesaing untuk memahami apa yang menyebabkan kinerja yang unggul dari yang lain, membantu untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi yang saat ini tampil di tingkat superior. Holley dan Greenley (2005) menyatakan bahwa konteks sosial dari kondisi sumber daya tertentu bertindak sebagai sebuah elemen untuk menciptakan mekanisme isolasi Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa *tacitness* (akumulasi sumber daya berbasis keterampilan yang diperoleh melalui *learning by doing*), kompleksitas (jumlah sumber daya yang saling terkait dan digunakan) dan spesifisitas (dedikasi sumber

daya tertentu untuk kegiatan tertentu) pada akhirnya menghasilkan penghalang kompetitif.

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumber daya yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi. Dasar pengelolaan manusia sebenarnya dapat ditiru, tetapi strategi yang paling efektif bagi organisasi dalam menemukan cara-cara yang unik, menarik, mempertahankan serta memotivasi karyawan lebih sulit ditiru. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya. Manajemen sumber daya manusia bermanfaat dan efektif apabila memiliki banyak karyawan yang berkualitas sehingga memiliki kapasitas lebih tinggi untuk menarik dan menahan karyawan yang berkualitas dan termotivasi untuk berkinerja baik.

Dengan demikian RBV, sangat relevan sebagai dasar dalam pengembangan kinerja karena setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan bakat dan kompetensinya, sehingga setiap karyawan memiliki skill, ability dan knowledge yang unik berbeda dengan yang lainnya yang kemudian berdasarkan koordinasi dan pengembangan team membangun

engagement. Barney (1991) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya strategis dengan baik. Sumber daya tidak mampu menciptakan keunikan sebagai dasar bersaing tanpa adanya koordinasi untuk menciptakan kinerja yang baik. Kinerja menunjukkan seberapa baik manajer membangun organisasi untuk menangani sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit tergantikan, serta merupakan konsekuensi dari sumber daya khusus dan kompetensi yang dimiliki.

2.2.2. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Konsep dan perspektif modal manusia bahwa tidak ada pengganti untuk pengetahuan dan pembelajaran, kreativitas dan inovasi, kompetensi dan kemampuan, dan bahwa mereka harus terus-menerus dikejar dan terfokus pada konteks lingkungan perusahaan dan logika kompetitif (Rastogi, 2000). Individu harus *engaged* dengan organisasi jika diinginkan pemanfaatan yang efektif dari modal manusia. Kuantitas dari individu berbakat saja tidak cukup bagi organisasi, jadi harus ada keinginan individu untuk berinvestasi dalam ketrampilan dan keahlian untuk organisasi (Wright et al, 2001).

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan memperkuat pernyataan bahwa sumber daya strategis manusia merupakan asset yang penting bagi keberhasilan organisasi. Dari sisi kelangkaannya, modal manusia merupakan asset yang tak terlihat, merupakan kumpulan kemampuan karyawan yang memiliki jenis dan ketrampilan yang berbeda, sehingga dapat diperoleh bakat yang diperlukan (Snell, et al, 1996). Dari sisi mudah ditiru, setidaknya ada dua alasan

mengapa modal manusia sulit ditiru, yaitu ambiguitas kausal dan ketergantungan (Barney 1991 , Becker & Gerhart, 1996).

Pertama, sulit untuk memahami mekanisme yang tepat dimana interaksi praktik kebijakan sumber daya manusia menghasilkan nilai. Kedua, jalur sistem SDM yang saling tergantung, terdiri dari kebijakan yang dikembangkan dari waktu ke waktu dan tidak bisa hanya dibeli di pasar oleh pesaing (Becker & Gerhart 1996). Saling ketergantungan antara praktek *Human Resource* dikombinasikan dengan konteks istimewa dari perusahaan tertentu menciptakan hambatan tinggi untuk imitasi. Sumber daya manusia harus berharga, menjadi laten produktif dan modal yang menguntungkan sehingga tergantung pada mengamankan bakat luar biasa, atau, dalam frase akrab. Penekanan pada modal manusia sebagai strategi kompetensi inti, di mana keuntungan ekonomi dikaitkan dengan perwujudan keterampilan orang (Hamel & Prahalad, 1994). Pentingnya peningkatan RBV untuk mempromosikan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal umum dan manusia pada khususnya, dan untuk membawa konvergensi antara bidang strategi dan Human Resource Management (Wright et al, 2001). Pandangan berbasis sumber daya perusahaan memperkuat pernyataan yang sering diulang-ulang dari bidang strategis manajemen sumber daya bahwa manusia merupakan aset yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Michael Hammer menyarankan bahwa manusia adalah aset terbesar pengelolaan sumber daya, sebuah analisis menunjukkan keberhasilan yang dibangun pada bentuk khas dari manajemen (Peters & Waterman 1982, Collins & Porras 1997), yang melakukan pengembangan dan memelihara karyawan dalam

budaya yang kuat. Pandangan berbasis pengetahuan (Grant 1996), menekankan kebutuhan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan belajar dari karyawan melalui akuisisi pengetahuan dan *knowledge sharing* dan transfer, untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Human capital umumnya dipahami terdiri dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dari karyawan perusahaan dan manajer, karena mereka relevan dengan tugas, serta kemampuan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman melalui pembelajaran individu. Jadi lingkup *human capital* lebih luas dari sumber daya manusia. Penekanan pada pengetahuan adalah penting, literatur *human capital* di luar individu juga membahas gagasan bahwa pengetahuan dapat dibagi di antara kelompok-kelompok dan dilembagakan dalam proses organisasi dan rutinitas (Wright et al 2001).

Modal manusia mengacu pada pengetahuan individu, ketrampilan, dan keahlian. Sebagai individu belajar (yaitu, meningkatkan modal manusia) menciptakan pengetahuan yang berpotensi membentuk fondasi bagi organisasi-tingkat pembelajaran dan akumulasi pengetahuan. Teori modal manusia berpendapat bahwa organisasi dapat meningkatkan modal manusia secara internal yaitu mengembangkan pengetahuan, keterampilan karyawan mereka saat ini atau dengan menarik individu-individu dengan pengetahuan tinggi dan tingkat keahlian dari pasar tenaga kerja eksternal.

2.2.3. Teori Modal Sosial (*Social Capital Theory*)

Menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) proposisi utama teori modal sosial adalah bahwa jaringan hubungan merupakan sumber yang berharga bagi pelaksanaan urusan sosial, modal ini tertanam dalam jaringan kenalan. Modal sosial meningkatkan efisiensi tindakan, dan bantuan kooperatif perilaku. Hubungan sosial dan modal sosial di dalamnya, berpengaruh pada pengembangan modal manusia dan intelektual. Pada tingkat individu, individu dengan modal sosial yang lebih baik - individu dengan jaringan kontak kuat - akan memperoleh tingkat pengembalian yang lebih tinggi pada modal manusia. Pada tingkat organisasi, modal sosial sangat penting karena memfasilitasi pengembangan modal intelektual dengan mempengaruhi kondisi yang diperlukan untuk pertukaran. Dalam modal sosial, ada tiga unsur utama yaitu: dimensi struktural (jaringan hubungan, konfigurasi jaringan dan organisasi sepadan), dimensi kognitif (kode bersama dan bahasa, narasi bersama), dan dimensi relasional (kepercayaan, norma, kewajiban dan identifikasi). Modal sosial, dengan penekanan pada hubungan antara individu, menciptakan kondisi untuk koneksi yang *non-imitable*, tacit, langka dan tahan lama. Ghoshal (2003) berpendapat bahwa modal sosial didasarkan pada konsep sosialisasi dan kepercayaan, kedalaman dan kekayaan koneksi.

Modal sosial adalah *inherently functional* yang memungkinkan orang atau institusi bertindak. Modal sosial merupakan kemampuan masyarakat untuk bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Coleman, 1998). Modal sosial bernilai ekonomis kalau dapat membantu individu

atau kelompok misalnya untuk mengakses sumber-sumber keuangan, mendapatkan informasi, menemukan pekerjaan, merintis usaha, dan meminimalkan biaya transaksi (Tonkiss, 2000). Modal sosial berperan sebagai perekat yang mengikat semua orang dalam masyarakat, dan agar modal sosial tumbuh baik dibutuhkan adanya “nilai saling berbagi” (*shared value*) serta pengorganisasian peran (*roles*) yang diekspresikan dalam hubungan personal (*personal relationships*), kepercayaan (*trust*) dan *common sense* tentang tanggung jawab bersama. Secara umum, beberapa elemen berbeda harus ada untuk mewujudkan modal sosial, yaitu partisipasi pada komunitas sosial, proaktif dalam konteks sosial, perasaan *trust* dan *safety*, hubungan ketetanggaan, hubungan kekeluargaan dan pertemanan, toleransi terhadap perbedaan, berkembangnya nilai-nilai kehidupan dan adanya ikatan pekerjaan (Putnam, 1993).

Modal sosial disebut sebagai fitur jaringan kehidupan sosial, norma, dan kepercayaan, yang memungkinkan peserta untuk bertindak bersama-sama lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama (Putnam, 1994). Modal sosial umumnya dilihat sebagai modal bersifat positif yang dapat dimanifestasikan dalam bentuk norma dan jejaring atau hubungan yang memungkinkan setiap orang didalamnya untuk bertindak secara kolektif (Woolcock & Narayan, 2000) atau melekat dalam norma dan jejaring masyarakat dan kepercayaan. Di berbagai perusahaan modal sosial tampak dalam jejaring tindakan berbagi informasi, tindakan kolektif dan tindakan bertukar informasi yang bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak (Malecki, 2000). Bontis (1996), di sisi lain, memperkenalkan gagasan modal relasional, identik sebagai modal sosial (Adler dan Kwon, 2002).

Ferdinand (2003) merujuk modal sosial sebagai jejaring hubungan kerja, jejaring sosial, kohesi sosial, kepercayaan dan saling percaya serta norma sosial sehingga jejaring organisasional yang dibangun berdasarkan norma bersama dengan system nilai dan pemahaman bersama yang dapat memperkuat kerjasama dan kohesi organisasi dalam jangka panjang. Modityang (2007) menyatakan modal sosial dalam dimensi struktural yaitu merujuk pada elemen fundamental dari jaringan sosial yang terbuka dan dalam dimensi *content* yaitu meliputi norma, kepercayaan, pemahaman bersama, nilai-nilai, protokol sosial, kerjasama, simpati, kultur, toleransi, ketrampilan dan lain-lain yang mengatur anggota komunitas .

Enam kategori dari unsur pokok modal sosial (Hasbullah, 2006) yaitu partisipasi dalam satu jaringan (kapasitas membangun jaringan), *resiprocity* (tukar kebaikan antar individu/kelompok dalam semangat altruism yaitu saling membantu dan mementingkan orang lain tanpa mengharapkan imbalan), *trust* (keyakinan bahwa orang lain akan melakukan tindakan yang mendukung), norma sosial (sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh anggota masyarakat pada suatu entitas sosial tertentu), nilai-nilai (ide yang telah turun temurun dianggap benar dan penting oleh anggota kelompok masyarakat), dan tindakan yang proaktif (anggota pada satu komunitas berusaha melibatkan diri dan mencari kesempatan yang dapat memperkaya hubungan sosial dan menguntungkan kelompok, tanpa merugikan orang lain, secara bersama-sama).

Emile Durkheim menyebut istilah “modal sosial” untuk menyatakan ikatan sosial antar manusia di dalam sebuah masyarakat sangat penting untuk membentuk kohesivitas sosial dalam mencapai tujuan bermasyarakat. Modal

sosial merupakan sebuah kekuatan untuk mencapai tujuan hidup bersama yang tidak mungkin dicapai secara personal. Modal sosial merupakan tatanan masyarakat yang harmonis, hanya bisa dicapai apabila antar warga masyarakat itu saling berhubungan dengan baik melalui jaringan dan kesamaan nilai yang tumbuh di masyarakat itu dengan lebih mengedepankan persamaan daripada perbedaan yang ada. Nilai-nilai itu terus dijaga sebagai kekuatan yang mengikat, sehingga menjadi kekuatan tersendiri yang bermanfaat tidak saja untuk mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan, tetapi juga untuk menangkis berbagai upaya yang mengancam kohesivitas. Apa yang dimaksudkan sebagai masyarakat oleh Durkheim adalah masyarakat dalam arti luas yang selalu ada perbedaan di antara anggotanya, tetapi pada saat yang sama juga ada kesamaannya. Dalam konteks modal sosial ini, kesamaan lebih ditonjolkan daripada perbedaan, oleh karena itu, diperlukan upaya penyadaran dari tokoh atau pemimpin masyarakat bahwa tatkala masyarakat ingin mencapai tujuan bersama maka ego dan kepentingan pribadi selayaknya ditanggalkan dulu. Masyarakat harus disadarkan bahwa ada tujuan bersama yang hanya bisa dilakukan jika warga merasa dalam sebuah ikatan kuat untuk menjalankan peran secara bersama-sama. Ada “*others*” dan “*otherness*” yang bisa diperankan kelebihan-kelebihannya dan selanjutnya dihargai. Kuncinya eksistensi orang dihargai (Mudji Rahardjo 2010)

Modal sosial merupakan hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spektrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota masyarakat (bangsa) secara bersama-sama. Secara lebih

komprehensif (Burt , 1992, Elinor Ostrom, 2003), mendefinisikan modal sosial adalah kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi satu sama lain, selanjutnya menjadi kekuatan yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi akan tetapi juga setiap aspek eksistensi sosial yang lain. Modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerjasama. Modal sosial sebagai suatu rangkaian proses hubungan antar manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi dan kerjasama untuk keuntungan dan kebajikan bersama (Fukuyama dan Cox, 1995, Solow, 1999, Partha D., Ismail S. 1999) mendefinisikan, modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma yang diwujudkan dalam perilaku yang dapat mendorong kemampuan dan kapabilitas untuk bekerjasama dan berkoordinasi untuk menghasilkan kontribusi besar terhadap produktivitas. Cohen dan Prusak L, 2001, Hasbullah, 2006, menyatakan bahwa modal sosial adalah hubungan kerjasama yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (*trust*), saling pengertian (*mutual understanding*), dan nilai-nilai bersama (*shared value*) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

Dimensi modal sosial adalah keterikatan internal nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi yang mewarnai struktur kolektif dan memberikan kohesifitas dan keuntungan-keuntungan bersama dari proses dinamika sosial yang terjadi di dalam masyarakat, didalamnya berisi nilai dan norma serta pola-pola interaksi sosial dalam mengatur kehidupan keseharian

anggotanya (Woolcock & Narayan, 2000, Adler dan Kwon , 2000, Dasgupta dan Serageldin, 1999). Dimensi modal sosial inheren dalam struktur relasi sosial dan jaringan sosial di dalam suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan menetapkan norma-norma, serta sangsi-sangsi sosial bagi masyarakat tersebut (Coleman, 1999).

Beberapa acuan nilai dan unsur modal sosial antara lain: sikap yang partisipatif, sikap yang saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya mempercayai dan diperkuat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya. Unsur lain yang berperan adalah kemauan masyarakat untuk secara terus menerus proaktif baik dalam mempertahankan nilai, membentuk jaringan kerjasama maupun dengan penciptaan kreasi dan ide-ide baru. Kekuatan tersebut akan maksimal jika didukung oleh semangat proaktif membuat jalinan hubungan diatas prinsip-prinsip sikap yang partisipatif, sikap yang saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya mempercayai dan diperkuat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya.

Modal Sosial (*Social Capital*) menurut Nahapiet dan Ghosal (1998) adalah sejumlah sumberdaya yang potensial dan aktual yang tersimpan, tersedia melalui, dan diperoleh dari jaringan antar hubungan yang diproses oleh individu atau organisasi. Inti teori modal sosial adalah tersedianya jaringan antar hubungan yang menyediakan sumber untuk menjalankan kegiatan sosial, menyediakan koleksi modal pengetahuan yang dimiliki kepada anggota mereka. *Social capital*

itu multi dimensional dan mencakup berbagai atribut seperti budaya, kepercayaan, pertukaran, konteks dan jaringan informasi.

Peran utama dari modal sosial pada organisasi adalah menghubungkan sumber daya organisasi bersama-sama dalam proses yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk perusahaan, mencakup struktur organisasi dan pelaporan, sistem operasi, proses, prosedur dan desain tugas, informasi dan komunikasi infrastruktur akuisisi sumberdaya, pengembangan dan sistem alokasi, keputusan proses dan arus informasi, insentif, kontrol dan sistem pengukuran kinerja, budaya organisasi, nilai-nilai dan kepemimpinan (Dess & Picken 1999)

Interaksi antara dimensi-dimensi penting jika karyawan memiliki motivasi untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka. Budaya organisasi memiliki dampak yang besar pada rekrutmen dan retensi, serta komitmen. Dalam tulisan McKinsey untuk survei Talent (1999), mengatakan bahwa apa yang mereka nilai paling penting pada organisasi adalah nilai-nilai dan budaya yang kuat. Budaya yang mendukung tujuan perusahaan yang kuat dan nilai-nilai yang menarik merupakan alasan sukses perusahaan (Peters & Waterman 1982, Collins & Porras 1994). Dalam hal struktur organisasi, karyawan yang terampil dan termotivasi secara langsung untuk terlibat dalam menentukan pekerjaan apa yang dilakukan dan bagaimana pekerjaan ini akan dilakukan adalah penting (Delaney & Huselid, 1996). Peran modal sosial pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karena dapat mengurangi *transaction cost* dan *turnover* karyawan, kesuksesan karier, memfasilitasi pertukaran sumberdaya,

meningkatkan efisiensi, menyederhanakan arus informasi dan meningkatkan kreatifitas (Wei Zheng, 2008, Adler & Kwon, 2002, Nahapiet & Goshal, 1998).

2.2.4. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Alasan teoritis yang lebih kuat untuk menjelaskan *engagement* karyawan dapat ditemukan pada *Social Exchange Theory* (Saks, 2006). *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan (timbang balik). Dasar prinsip *Social Exchange Theory* adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi percaya, setia, dan saling komitmen asalkan pihak mematuhi tertentu 'aturan' pertukaran (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Aturan tersebut cenderung melibatkan timbal balik atau aturan pembayaran, sehingga tindakan dari salah satu pihak menyebabkan respon atau tindakan oleh pihak lain. Misalnya, ketika individu menerima sumber daya ekonomi dan sosial-emosional dari organisasi, individu merasa berkewajiban untuk menanggapi dengan baik dan membayar organisasi (ibid).

Robinson et al (2004) mendeskripsikan *engagement* sebagai hubungan dua arah antara majikan dan karyawan. Saks (2006) berpendapat bahwa salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi adalah melalui *engagement*. Dengan kata lain, karyawan akan memilih untuk *engaged* dan menanggapi sumberdaya yang diterima dari organisasi. Membawa diri lebih ke peran pekerjaan dan mencurahkan lebih kognitif, sumber daya emosional, dan fisik adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk merespon tindakan organisasi. Ketika organisasi gagal menyediakan sumber daya, individu

cenderung menarik diri dan melepaskan diri dari peran kerja. Dengan demikian, kognitif, emosional, dan fisik sumber daya individu siap untuk mengabdikan dalam kinerja peran pekerjaan akan bergantung pada sumber daya ekonomi dan sosio-emosional yang diterima dari organisasi.

Social Exchange Theory memberikan landasan teoritis untuk menjelaskan mengapa karyawan memilih untuk menjadi lebih atau kurang *engaged* dalam pekerjaan dan organisasi mereka. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* karyawan sebagai perasaan berkewajiban untuk membawa diri lebih dalam ke kinerja peran sebagai pembayaran untuk sumber daya yang diterima dari organisasi.

Teori pertukaran sosial atau *Social Exchange theory* (Blau, 1964), atau norma timbal balik (Gouldner, 1960), melibatkan pertukaran dimana individu yang menerima manfaat membalasnya dan memberikan sesuatu yang bermanfaat sebagai balasannya. Karyawan yang menerima sumber daya sosial ekonomi dari organisasi mungkin memiliki perasaan kewajiban untuk merespon dan membayar organisasi dalam bentuk tertentu (Cohen, 2000). Salah satu cara bagi karyawan untuk membayar organisasi mereka adalah meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan *engagement* karyawan (Schaufeli dan Bakker, 2004), bahwa pengalaman positif dapat dikaitkan dengan upaya organisasi, karyawan membalas dengan peningkatan komitmen organisasi. Tingkat *engagement* karyawan yang tinggi berasal dari pengalaman positif di tempat kerja. Setelah menerima manfaat, organisasi diwajibkan oleh aturan pertukaran untuk

membayar, karyawan yang *engaged* merasa berhutang budi dan membalas dalam beberapa bentuk. Houkes, et al. (2001) menyarankan bahwa karena karyawan yang *engaged* percaya bahwa organisasi telah memenuhi kebutuhan dasar manusia dan membantu mencapai tujuan melalui sumberdaya seperti otonomi, dukungan kolega, dan umpan balik yang tepat, mereka akan merasa berhutang budi kepada organisasi, karyawan bersedia *engaged* dan mendedikasikan untuk organisasi (Atchison & Leffers, 1972). Porter et al. (1974) berpendapat bahwa karyawan yang menghargai tujuan organisasi, bersedia mencurahkan energi yang besar untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan akan memiliki keterikatan afektif yang lebih tinggi bagi organisasi. Karyawan yang merasa terjadi kesesuaian antara tujuan dengan orang-orang dari organisasi cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Mowday et al., 1982).

Teori modal sosial, teori dilema sosial dan teori pertukaran sosial menjelaskan dinamika sosial *sharing*/berbagi pengetahuan (Cabrera, E.F., Cabrera, A., 2005,). *Knowledge Sharing* dalam suatu organisasi memiliki latar belakang pertukaran meskipun tidak ada penekanan pada perhitungan dan pilihan yang tepat. Pertukaran sosial meliputi pertukaran layanan antara pelaku yang membentuk kewajiban *diffuse* masa depan, pengembalian bukanlah masalah negosiasi, tetapi pada kebijaksanaan pemberi. Secara umum pertukaran sosial lebih spesifik, yang terjadi dalam konteks organisasi, yang lingkungannya sangat kompetitif (Blau,1964). Dalam proses pertukaran sosial, terjadi pertukaran sumberdaya yang berbeda, sumberdaya materi dan sumberdaya simbolik seperti informasi, menghormati kekuasaan pengetahuan, *belonginess*, sanksi, kehormatan,

emosi, dll (Etzioni, 1968). Kondisi, sumber dan harapan pertukaran merupakan penyebab adanya struktur strategi jaringan selain itu adanya norma, nilai dan aturan interaksi (peran, status dan ritual) akan menghasilkan adanya pertukaran.

Organisasi dengan struktur hierarhical, bertendensi untuk menegakkan informasi yang ada, di sisi lain secara individu organisasi tidak hanya mementingkan informasi untuk diri mereka sendiri. Organisasi dengan banyak *constalations* pekerjaan, kelompok dan tim membentuk kecenderungan untuk menginformasikan ke anggota lain dari kelompok. Ada interaksi antar anggota organisasi dan kelompok dimana informasi dan pengetahuan merupakan sumber pertukaran. Karyawan dalam organisasi yang tidak berbagi pengetahuan karena mereka tidak ingin menerima lebih rendah standar pertukaran. Keberhasilan dalam pertukaran terhubung dengan hasil pertukaran yang menguntungkan. Jika karyawan mengerti bahwa mereka dapat masuk dalam proses pertukaran yang berharga, mereka akan melakukannya. Homans (1961) mengungkapkan pertukaran terjadi karena setiap orang memiliki sesuatu yang orang lain tidak memiliki, tapi ia membutuhkan (adanya kebutuhan) dan mengubahnya dalam nilai yang sama. Semua orang harus mendapatkan lebih dari yang diberikan, sebaliknya pertukaran tidak akan terjadi apabila tidak memiliki makna bagi para pelaku.

Pada proses pertukaran tidak hanya berdasarkan saling percaya, saling menarik dan saling menghargai, tetapi orang-orang bertindak sebagai perwakilan dari peran yang ditentukan oleh aturan normatif dan tujuan organisasi, strategi, penghargaan. Norma dan nilai-nilai menstabilkan perilaku dan menjamin keadilan serta berperan sebagai mediasi dalam proses pertukaran sosial tidak langsung.

Tanpa transfer pengetahuan, nilai-nilai budaya organisasi tidak dapat memediasi proses pertukaran. Hal ini dapat dilakukan hanya karena institutionalisation kehidupan sosial (norma-norma dan nilai-nilai) memungkinkan durasi jangka panjang pada interaktif struktur antara individu-individu, kelompok dan organisasi. Untuk memastikan proses transfer pengetahuan adalah orientasi hubungan jangka panjang dari karyawan, organisasi harus mengembangkan kebijakan *knowledge sharing* pengetahuan, didukung dengan nilai orientasi, aturan dan norma.

Teori pertukaran sosial adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur reward, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang hubungan dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan, jenis hubungan dan kesempatan memiliki hubungan lebih baik.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) menurut J.W.Thibaut dan H.H. Kelley (1959), menyatakan terdapat empat elemen dalam teori yang digunakan dalam menganalisis suatu hubungan yaitu : a). *Rewards* adalah elemen positif yang berguna meningkatkan nilai positif dalam sebuah hubungan. Contohnya ialah tingkah laku yang positif seperti menghargai, mendengarkan, memuji, dll. b). *Costs* ialah elemen negatif yang bisa jadi dapat meretakkan hubungan. Seperti halnya dalam teori ekonomi, *Cost* merupakan biaya yang telah dikeluarkan untuk sesuatu, dan bisa disebut juga rugi. Contohnya ialah segala

tingkah laku yang kurang menyenangkan seperti hal-hal yang memalukan, tidak menghargai, dll. Waktu dan usaha kita dalam menemui dan mendengarkan pasangan pun termasuk ke dalam *cost*. c). *Outcome* ialah penggabungan nilai antara *rewards* dan *costs*.

Levi-Strauss (1969) membedakan dua sistem pertukaran yaitu *restricted exchange* dan *generalized exchange*. Pada *restricted exchange*, para anggota kelompok terlibat dalam transaksi pertukaran langsung, masing-masing anggota saling memberi dengan dasar pribadi. Sedangkan pada *generalized exchange*, anggota-anggota suatu kelompok triad menerima sesuatu akibat dari apa yang diberikan. Pertukaran berdampak pada integrasi dan solidaritas kelompok yang lebih besar dengan cara lebih efektif. Tujuan utama proses pertukaran ini adalah tidak untuk memungkinkan yang terlibat dalam pertukaran memenuhi kebutuhan individualistisnya, akan tetapi untuk mengungkapkan komitmen moral individu tersebut kepada kelompok.

2.2.5. Teori Religiusitas

Pendekatan model organisasi yang berorientasi pada spiritualitas dan agama, menjelaskan bahwa agama dan spiritualitas memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawannya. Hal ini karena adanya persahabatan dengan sesama pemeluk agama sehingga dapat menyediakan dukungan sosial yang mengarah pada peningkatan kebahagiaan dan kesehatan mental, sehingga secara signifikan akan meningkatkan kinerja (Mitroff, Ian I., Elizabeth A Denton, 1999). Religiusitas merupakan penghayatan keagamaan atau kedalaman kepercayaan yang diekspresikan dengan aktivitas baik yang tampak serta aktivitas yang tidak

tampak yang terjadi dalam hati seseorang. Menurut Glock dan Stark (1968) religiusitas merupakan sistem nilai, keyakinan dan perilaku melembaga terpusat pada persoalan-persoalan yang dihayati sebagai paling bermakna. Djameludin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, 2008, menyatakan bahwa religiusitas adalah komitmen religius (yang berhubungan dengan agama atau keyakinan iman), dapat dilihat melalui aktivitas atau perilaku individu bersangkutan dengan agama atau keyakinan iman yang dianut (diwujudkan dalam kehidupan manusia sehari-hari berkaitan dengan ibadah).

Dimensi religiusitas menurut Glock dan Stark (Ancok, 1995) yaitu a) Ideologis atau keyakinan (*Religious Belief*). Dimensi ideologis menunjuk pada tingkat keyakinan atau keimanan seseorang terhadap kebenaran ajaran agama, terutama terhadap ajaran-ajaran agama yang bersifat fundamental dan dogmatik. Indikatornya antara lain yakin dengan adanya Tuhan, mengakui kebesaran Tuhan, pasrah pada Tuhan, melakukan sesuatu dengan ikhlas, selalu ingat pada Tuhan, percaya akan takdir Tuhan, terkesan atas ciptaan Tuhan dan mengagungkan nama Tuhan. Keimanan terhadap Tuhan akan mempengaruhi terhadap keseluruhan hidup individu secara batin maupun fisik yang berupa tingkah laku dan perbuatannya. Individu memiliki iman dan kemantapan hati yang dapat dirasakannya sehingga akan menciptakan keseimbangan emosional, sentimen dan akal, serta selalu memelihara hubungan dengan Tuhan karena akan terwujud kedamaian dan ketenangan sehingga ketika mendapat tekanan, individu dapat berpikir logis dan positif dalam memecahkan permasalahan yang sedang dihadapinya. b) Ritualistik atau peribadatan (*Religious Practice*).Dimensi

ritualistik atau peribadatan ini menunjuk pada tingkat kepatuhan seseorang dalam mengerjakan kegiatan-kegiatan ritual yang diperintahkan oleh agamanya. Kepatuhan ini ditunjukkan dengan meyakini dan melaksanakan kewajiban-kewajiban secara konsisten.

Praktek-praktek keagamaan yang dilakukan individu meliputi dua hal: b.a) Ritual yaitu dimana seseorang yang religius akan melakukan kegiatan-kegiatan keagamaan yang diperintahkan oleh agama (diyakini) dengan melaksanakannya sesuai ajaran yang telah ditetapkan. Indikatornya antara lain: selalu melakukan sembahyang dengan rutin, melakukan kegiatan keagamaan seperti mendengarkan ceramah agama, melakukan dakwah agama, melakukan kegiatan amal, bersedekah, dan berperan serta dalam kegiatan keagamaan seperti ikut berpartisipasi dan bergabung dalam suatu perkumpulan keagamaan. b.b) Ketaatan yaitu dimana seseorang yang secara batiniah mempunyai ketetapan untuk selalu menjalankan aturan yang telah ditentukan dalam ajaran agama dengan cara meningkatkan frekuensi dan intensitas dalam beribadah. Indikatornya antara lain khusuk ketika mengerjakan sembahyang atau kegiatan keagamaan, membaca doa ketika akan melakukan pekerjaan dan selalu mengucapkan syukur pada Tuhan. Individu yang menghayati dan mengerti serta selalu ingat pada Tuhan akan memperoleh manfaat, antara lain ketenangan hati, perasaan yang tenang, aman dan merasa memperoleh bimbingan serta perlindungan-Nya. Kondisi seperti itu menyebabkan individu selalu melihat sisi positif dari setiap permasalahan yang dihadapi dan berusaha mencari solusi yang tepat dalam memecahkan masalah yang membuat dirinya tertekan. c) Eksperiensial atau pengalaman (*Religious*

Feeling). Dimensi pengalaman menunjukkan tingkat kepekaan seseorang dalam merasakan pengalaman religiusnya. Dimensi ini berkaitan dengan pengalaman yang diperoleh dan dirasakan individu selama menjalankan ajaran agama yang diyakini. Pengalaman spiritual akan memperkaya batin seseorang sehingga mampu menguatkan diri ketika menghadapi berbagai macam cobaan dalam kehidupan. Hal tersebut menyebabkan individu akan lebih berhati-hati dalam menyelesaikan suatu permasalahan sehingga dalam pengambilan keputusan, individu akan memikirkan dan mempertimbangkan dengan matang. Indikatornya antara lain sabar dalam menghadapi cobaan, menganggap kegagalan yang dialami sebagai musibah yang pasti ada hikmahnya, merasa bahwa doa-doanya dikabulkan, takut ketika melanggar aturan, dan merasakan tentang kehadiran Tuhan.

d) Intelektual atau pengetahuan (*Religious Knowledge*). Dimensi ini menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahaman seseorang terhadap ajaran-ajaran agamanya, terutama yang termuat dalam kitab suci atau pedoman ajaran agamanya. Indikatornya antara lain mendalami agama dengan membaca kitab suci, membaca buku-buku agama, perasaan yang tergetar ketika mendengar suara bacaan kitab suci, dan memperhatikan halal dan haram.

e) Konsekuensial atau penerapan (*Religious Effect*). Dimensi konsekuensial menunjuk pada tingkatan seseorang dalam berperilaku yang dimotivasi oleh ajaran agamanya atau seberapa jauh seseorang mampu menerapkan ajaran agamanya dalam perilaku hidupnya sehari-hari. Dimensi ini merupakan efek seberapa jauh kebermaknaan spiritual seseorang. Jika keimanan dan ketaqwaan seseorang tinggi, maka akan semakin positif penghayatan keagamaan seseorang dalam kehidupan sehari-hari, sehingga

akan mempengaruhi seseorang dalam menghadapi persoalan dirinya dengan lingkungan masyarakat di sekitarnya. Hal tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan aktualisasi potensi batinnya. Indikatornya antara lain: perilaku suka menolong, memaafkan, saling menyayangi, saling mengasihi, selalu optimis dalam menghadapi persoalan, tidak mudah putus asa, fleksibel dalam menghadapi berbagai masalah, bertanggung jawab atas segala perbuatan yang dilakukan dan menjaga kebersihan lingkungan.

Religion theory (Max Muller, 1823-1900) terdiri dari teori religi substantif dan teori religi fungsional. Teori religi substantif memunculkan teori *survival* yang dikemukakan oleh Sir EB Tylor (1832-1917), bahwa kepercayaan (religi) bisa digunakan sebagai alat untuk bertahan hidup karena kepercayaan dapat digunakan untuk menjelaskan berbagai hal yang berhubungan dengan kegiatan manusia misalnya kegiatan bisnis. Teori religi fungsional berfokus pada fungsi sosial dan psikologis yang dimiliki untuk suatu masyarakat tertentu. Religiusitas adalah internalisasi penghayatan seorang individu terhadap nilai-nilai agama yang diyakini dalam bentuk ketaatan dan pemahaman terhadap nilai-nilai tersebut untuk kemudian diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari. Jadi religiusitas adalah integrasi kompleks (Rahmat, 1996) dari wujud konsistensi antara agama sebagai unsur kognitif (kepercayaan), afektif (perasaan) dan psikomotorik (perilaku). Poloma dan Pedleton (1991) menyatakan bahwa religiusitas adalah perilaku yang bersifat vertikal dan horizontal dari norma dogmatik dan kehidupan kemasyarakatan.

Teori religiusitas fungsional adalah teori yang berfokus pada fungsi sosial dan psikologis dari kepercayaan yang dipunyai oleh individu atau kelompok. Asumsi dasar dari teori fungsionalisme struktural, yaitu bahwa masyarakat terintegrasi atas dasar kesepakatan anggotanya akan nilai-nilai kemasyarakatan tertentu yang mempunyai kemampuan mengatasi perbedaan-perbedaan sehingga masyarakat tersebut dipandang sebagai suatu sistem yang secara fungsional terintegrasi dalam suatu keseimbangan. Dengan demikian masyarakat adalah merupakan kumpulan sistem-sistem sosial yang satu sama lain berhubungan dan saling ketergantungan.

Teori Fungsionalisme Struktural yang dibangun Talcott Parsons dipengaruhi oleh para sosiolog Eropa bersifat empiris, positivistic dan ideal. Pandangannya tentang tindakan manusia bersifat voluntaristik, artinya tindakan didasarkan pada dorongan kemauan, dengan mengindahkan nilai, ide dan norma yang disepakati. Tindakan individu manusia memiliki kebebasan untuk memilih sarana dan tujuan yang akan dicapai dipengaruhi oleh lingkungan atau kondisi, dan apa yang dipilih dikendalikan oleh nilai dan norma. Prinsip pemikiran Talcott Parsons, bahwa tindakan individu manusia secara normatif diarahkan pada tujuan, dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa tindakan itu dipandang sebagai kenyataan sosial yang mendasar berupa alat, tujuan, situasi, dan norma. Individu sebagai pelaku dengan alat yang ada akan mencapai tujuan dengan berbagai macam cara, dengan bimbingan nilai dan ide serta norma membantu dalam memilih tujuan. Tindakan individu manusia ditentukan juga oleh orientasi subjektifnya, yaitu berupa orientasi motivasional dan orientasi nilai.

Dengan demikian religiusitas adalah internalisasi dan penghayatan seorang individu terhadap nilai-nilai agama yang diyakini dalam bentuk ketaatan dan pemahaman nilai-nilai tersebut untuk kemudian diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari. Tingkat religiusitas seseorang dapat dilihat dari tingkah laku, sikap dan perkataan, serta kesesuaian hidup yang dijalani dengan ajaran agama yang dianut.

2.2.6. *Employee Engagement*

Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonsepsualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. *Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan karyawan terhadap faktor organisasi. Faktor ini mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. *Employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 2004. *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi.

Engagement karyawan kadang-kadang disebut sebagai *engagement* (Crawford, Lepine & Rich, 2010), *engagement* pribadi (Kahn, 1990), *engagement* kerja (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), *engagement* pekerjaan, dan *engagement* organisasi (Saks, 2006). *Engagement* karyawan adalah “anggur lama

dalam botol baru” (Macey & Schneider, 2008) karena *engagement* terdiri dari komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan, perilaku ekstra peran, dan / atau pemberdayaan psikologis (Little & Little, 2006, Harter et al, 2002, Saks, 2006). *Engagement* karyawan melibatkan konstruk kepribadian, suasana hati dan tindakan-tindakan mereka di tempat kerja dan ada hubungan positif antara *engagement* karyawan dan hasil kinerja organisasi (Macey dan Schneider 2008).

Konsep employee engagement sendiri merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat tiga hal yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly: Organization Behaviour) yaitu : a). variabel individu berupa kemampuan dan keterampilan b). variabel keorganisasian c). variabel psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku. *Employee engagement* termasuk dalam variabel psikologis, komponen utama dalam employee engagement terdiri atas 3 yaitu : a). Komponen kognitif, berisi hal-hal yang dipikirkan karyawan tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan perusahaan memiliki kecocokan level pemikiran ,artinya apakah karyawan mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut perusahaan. b). Komponen Afektif, merupakan hal-hal yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan, yang memperlihatkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaannya, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. c). Komponen perilaku, yang merujuk pada dua hal yaitu pertama apakah seorang karyawan

berusaha maksimal dalam bekerja, dan kedua, apakah karyawan tersebut bersedia bertahan dalam perusahaan.

Engagement karyawan berfungsi sebagai konstruk payung, termasuk berbagai komponen tindakan, sikap dan perilaku karyawan. Kahn (1990) pertama kali mendefinisikan *engagement* sebagai memanfaatkan diri dari anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, di mana orang menggunakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran. Schaufeli et al (2002) mendefinisikan *engagement* pekerjaan sebagai kondisi positif, melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Pada tahun 2003, *Towers Perrin Talent Report* mendefinisikan *engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuan untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) menjelaskan bahwa *engagement* sebagai hubungan dua arah antara majikan dan karyawan, sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan *engaged* menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk memelihara, mempertahankan, dan mengembangkan *engagement*.

Research Group Gallup mendefinisikan *engagement* karyawan sebagai kombinasi dari variabel anteseden kognitif dan emosional di tempat kerja (Harter et al., 2002). Unsur-unsur yang dikenal sebagai *engagement* karyawan, adalah tindakan dalam organisasi yang mendukung harapan hasil yang jelas, memberikan dukungan material dasar, mendorong kontribusi individu, memberikan rasa

memiliki, dan menawarkan kesempatan untuk maju dan belajar terus menerus. *Engagement* dikelompokkan menjadi tiga subkategori (Schaufeli et al 2002) semangat, dedikasi, dan penyerapan, dan pengukuran engagement menggunakan UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Dengan kata lain, kekuatan ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi didefinisikan sebagai sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa makna/rasa penting, semangat/ antusiasme, inspirasi, kebanggaan, tantangan. Penyerapan ini ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan bahagia dalam pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan. Vigor (semangat) mengacu pada energi tingkat tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam satu pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu: a) Organisasi.— Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka

mendapat dukungan dari organisasi. b) Manajemen dan Kepemimpinan.— *Engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mentoring karyawan Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*. c). *Working life*.— Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu manajer harus

menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.

Karyawan umumnya melakukan kontak harian dengan supervisor dan rekan kerja, oleh karena itu dukungan tempat kerja merupakan prediktor dari berbagai sikap kerja, terutama kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan engagement kerja (Cropanzano, et al 1997). Supervisor yang menghargai kontribusi karyawan berpengaruh pada bagaimana karyawan melihat perannya pada organisasi (Eisenberger, et al, 2002). Dukungan rekan kerja mempengaruhi lingkungan sosial di tempat kerja dan perilaku kerja (Chiaburu & Harrison, 2008). Tindakan rekan kerja memprediksi hasil persepsi, sikap, dan perilaku rekan-rekan. Ini berarti bahwa hubungan kuat antara tindakan rekan kerja dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan *engagement* kerja.

Dalam hal dukungan kepemimpinan dan supervisor, Eisenberger et al (2002) menemukan bahwa karyawan yang percaya bahwa supervisor yang menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan memiliki hubungan terbalik dengan hasil *turnover*, dukungan pengawas yang besar , *turnover* lebih kecil. Jadi perilaku *engagement* dipupuk oleh tindakan orang lain di tempat kerja. Perilaku *Engagement* dipengaruhi oleh bagaimana seorang rekan berperilaku, bagaimana karyawan dan rekan berfungsi sebagai sebuah tim, dan bagaimana organisasi dan supervisor memperlakukan pekerja.

Engagement karyawan mengacu pada, kondisi positif yang berhubungan dengan pikiran yang mengarahkan karyawan untuk secara aktif mengekspresikan

diri mereka dan berinvestasi secara emosional, kognitif, dan fisik dalam kinerja peran (Catlette & Hadden, 2001, Rurkhum, 2010, Schaufeli, Salanova, Gonzalez - Roma, & Bakker, 2002). *Engagement* karyawan dari segi psikologisnya meliputi energi, antusiasme, dan diskresioner usaha (Gruman & Saks, 2010, Macey & Schneider, 2008). *Engagement* karyawan berarti individu yang bersemangat dan ulet dalam melakukan pekerjaan, menaruh hati ke pekerjaan dengan kegigihan dan kemauan untuk menginvestasikan usaha, pemeran yang kuat dalam keterlibatan kerja bersamaan dengan perasaan, antusiasme, gairah, kebanggaan, inspirasi, kegembiraan, tantangan dari pekerjaan, berkonsentrasi penuh dan membenamkan diri dalam pekerjaan tanpa menyadari bahwa waktu berlalu (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). *Engagement* karyawan sebagai strategi *core* organisasi memahami bahwa *engagement* mendorong *performance*.

Engagement mempertemukan tenaga kerja trampil dan berpendidikan (Zanoni dan Janssesns, 2007), kompetensi dan sikap dinilai secara sosial agar berperilaku tertentu. Harapan tentang perilaku dan kinerja karyawan adalah bagian dari budaya tempat kerja (budaya organisasi). Seorang karyawan *engaged* adalah menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk manfaat organisasi. Ini adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Karyawan diharapkan dapat bekerjasama dengan perusahaan dalam jangka panjang.

Sumberdaya manusia sebagai modal intelektual organisasi berperan sangat penting dalam membangun dan meningkatkan nilai organisasi. Kesuksesan

organisasi dapat dilihat melalui partnership yang baik antara sumberdaya manusia dan perencanaan strategis yang dilakukan oleh organisasi (Paul F.B,1995). Beberapa faktor yang mempengaruhi integrasi dalam organisasi yaitu lingkungan (*environment*), strategi tingkat *corporate*, bisnis dan sumberdaya manusia, karakteristik organisasi (meliputi ukuran, sejarah, budaya dan struktur organisasi) proses dan system organisasi (meliputi *human resource control*, informasi, pengambilan keputusan dan komunikasi, tugas dan teknologi, praktik dan falsafah manajemen skill dan nilai karyawan serta politik organisasi), kegiatan membangun hubungan tim, serta engagement yang mempengaruhi kinerja.

2.2.7. Konsep Syariah

Pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan konsep Islam, menjadi pembentuk manusia yang berakhlak mulia, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkan menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimiliki. Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada Pencipta. Sumberdaya insani berkualitas dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa (imtaq). Sumberdaya insani yang mempunyai dan memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah, akan lebih mempunyai tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi, menjadi manusia yang

berakhlak mulia, senantiasa menyembah Allah yang menebarkan rahmat bagi alam semesta dan bertaqwa kepada Allah.

Di antara akhlak insan yang shaleh dalam Islam adalah harga diri kemanusiaan, kesucian, kasih sayang, kecintaan, kekuatan jasmani dan rohani, menguasai diri, dinamis, dan tanggung jawab, bersifat benar, jujur, ikhlas, memiliki rasa keindahan dan memiliki rasa keseimbangan pada kepribadiannya, jasad, akal, dan roh semuanya tumbuh terpadu Pendidikan Islam pada masyarakat berdasarkan tantangan-tantangan yang dihadapi adalah pada hal-hal berikut:

- 1) Menolong masyarakat membangun hubungan-hubungan sosial yang serasi, setia kawan, kerja sama, interdependen, dan seimbang sesuai dengan firman Allah
- 2) Mengukuhkan hubungan di kalangan kaum muslim dan menguatkan kesetiakawanannya melalui penyatuan pemikiran, sikap, dan nilai-nilai.
- 3) Menolong masyarakat mengembangkan diri dari segi perekonomian yang bermakna: a) Berusaha memperbaiki suasana kehidupannya dari segi material b) Menolong masyarakat melepaskan diri dari sifat ketergantungan kepada orang lain dari segi pemikiran, sains, dan teknologi. c) Turut serta dalam membangun hubungan perekonomian yang sesuai dengan ajaran agama. d) Menyiapkan diri dengan sains dan teknologi modern dan melengkapinya dengan paradigma Islam tentang sistem kehidupan perekonomian. e) Pembentukan kader dan para profesional yang memadai untuk berbagai sektor ekonomi dan sosial. f) Pengembangan nilai-nilai, sikap, dan tingkah laku pembangunan di kalangan individu dan kelompok. g) Melatih pekerja dalam sektor ekonomi dan semua

anggota masyarakat agar berpartisipasi secara aktif dalam berbagai aktivitas pembangunan, baik ekonomi, sosial, dan budaya.

Pendidikan untuk memperoleh ilmu (*knowledge*) terutama berkenaan dengan fakta (pengetahuan) dan kemahiran (*skill*). Manusia-manusia unggul masa depan, yaitu manusia-manusia yang cerdas, terampil, memiliki etos kerja tinggi, semangat dan daya juang (*fighting spirit*) yang bergelora, sehingga siap menyongsong kehidupan global yang sangat kompetitif. Insan-insan terdidik bermoral kuat, berintegritas tinggi, berkepribadian tangguh, peka dan mempunyai kepedulian sosial, berjiwa kebangsaan, memiliki kualitas kepemimpinan, serta kuat dalam memegang tradisi dan jati diri sebagai bangsa.

Sumber Daya Insani berkualitas dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik, menyangkut kemampuan manusia untuk menangkap dan menerjemahkan segala sesuatu dengan mata hati, kemudian menjadi pembimbing dalam bertindak. Dalam kehidupan sehari-hari aspek ini dekat dengan konsep tentang moral, mental, etika, dan sikap (*attitudes*).

Menjamurnya berbagai lembaga keuangan syariah telah mendorong tumbuhnya harapan, bahwa lembaga keuangan syariah dapat menawarkan produk dan jasa yang sesuai syariah bahkan juga muncul harapan para pelaku yang bekerja di lembaga benar-benar menjalankan nilai-nilai Islami yang begitu luhur diantaranya adalah nilai kejujuran dan nilai loyalitas yang kemudian menjadi sikap kerja selanjutnya menjadi budaya kerja. Integritas diri sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah dapat ditinjau dari dua hal yaitu kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*).

Kepribadian menunjukkan karakter seseorang yaitu yang sifatnya permanen atau stabil dalam jangka panjang, sedangkan perilaku melihat perubahan pada situasi tertentu dalam kerjasama tim atau perilaku organisasi. *Personality*, mengukur tingkat spiritualitas seseorang dan tingkat pemahaman ekonomi syariah. Fiqih muamalah yaitu pengetahuan seseorang dalam mendalami ekonomi syariah secara umum berdasarkan akad-akad yang ada maupun tata cara pelaksanaan ekonomi syariah, dan wawasan (Karim, 2008). Kualifikasi dan kualitas sumber daya insani lebih dituntut adanya keterpaduan antara “*knowledge, skill dan ability* dengan komitmen moral dan integritas pribadi yaitu *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (terpercaya, kredibel), *tabligh* (komunikatif) dan *fathanah* (cerdas) disamping berpengetahuan, berkemampuan dan memiliki ketrampilan (Hermawan Kertajaya & Syakir Sula, 2006). Menurut Haryoko (2005), secara umum kualifikasi kualitas sumber daya insani yang dibutuhkan perbankan syariah terdiri dari :

1. *Physical*, mencakup kemampuan akademis dan teknis (kompetensi) untuk menyelesaikan tugas sesuai keahlian seseorang, baik dalam ilmu pengetahuan maupun teknologi, meliputi : pendidikan formal/informal, pengalaman kerja, *skill, strategic, conceptual ability*
2. *Emotional*, mencakup kualitas berkaitan dengan konsepsi perilaku seseorang atas dasar situasi yang mempengaruhi yakni meliputi kemampuan mengeksplorasi potensi diri untuk menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat terhadap berbagai kondisi perubahan serta memiliki kemampuan mengatasi perubahan itu sendiri dengan

kemampuan komunikasi yang handal sebagai dasarnya, meliputi :
leadership, communication dan *customer focus*.

3. *Spiritual*, menunjukkan kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan, tekun dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, meliputi : *positive thinking, adversity, dan loyalty*.

Dalam Ekonomi Islam (Januarti 2008), syariah (Islam) adalah agama yang universal bahwa Islam diperuntukkan bagi seluruh umat manusia di muka bumi dan dapat diterapkan dalam setiap waktu dan tempat sampai akhir jaman, komprehensif bahwa Islam memiliki 3 pilar utama ajaran, yaitu aqidah, syariah dan akhlak. Tiga pondasi utama ajaran Islam :

- a). Aqidah (*Faith*) yaitu masalah kepercayaan terhadap eksistensi Tuhan. Akidah adalah suatu ideology yang membentuk paradigma dasar bahwa alam semesta ini dicipta oleh Allah yang Maha Esa sebagai sarana hidup bagi seluruh umat manusia untuk mencapai kesejahteraan secara material dan spiritual. Dalam konsep akidah, setiap aktivitas umat manusia memiliki nilai akuntabilitas ilahiyah yang menempatkan perangkat syariah sebagai parameter kesesuaian antara aktivitas usaha dengan prinsip syariah. Akidah yang baik diharapkan dapat membentuk integritas yang sejalan dengan prinsip tata kelola usaha yang baik dan benar, sesuai tuntunan syariah.

- b). Syariah (*Law*) yaitu masalah hukum-hukum yang dibebankan ke umat manusia. Syariah merupakan ketentuan hukum islam yang mengatur aktivitas umat manusia yang berisi perintah dan larangan, baik yang menyangkut

hubungan interaksi vertikal dengan Tuhan maupun interaksi horizontal dengan sesama makhluk.

c) Akhlak merupakan norma dan etika yang berisi nilai-nilai moral dalam interaksi sesama manusia, manusia dengan lingkungannya dan manusia dengan alam semesta agar hubungan tersebut menjadi harmonis dan strategis. Akhlak (*Ethic*) : berbicara mengenai tata cara dalam melakukan sesuatu yang meliputi baik, lebih baik, dan dipandang baik.

Syariah Islam terbagi dua macam, yaitu ibadah dan muamalah. Ibadah diperlukan untuk menjaga ketaatan dan keharmonisan hubungan manusia dengan penciptanya. Sedangkan muamalah diturunkan untuk menjadi *rule of the game* atau aturan main manusia dalam kehidupan sosial, ekonomi & bisnis, politik dan sebagainya (Dewan Mubaligh Indonesia, 2005).

Pondasi pendukung kedua yaitu Ukhuwah merupakan prinsip persaudaraan dalam menata interaksi sosial yang diarahkan pada harmonisasi kepentingan individu dengan tujuan kemanfaatan secara umum dengan semangat tolong menolong yaitu berupa a) Keadilan, menempatkan sesuatu hanya pada tempatnya dan memberikan sesuatu hanya pada tempatnya, dan memberikan sesuatu pada yang berhak, serta memperlakukan sesuatu sesuai porsinya. b) Kemaslahatan, pada hakikatnya adalah segala bentuk kebaikan dan manfaat yang berdimensi integral duniawi dan akhirat, material, dan spiritual, serta individual dan kolektif. Secara luas, masalah ditunjukkan pada pemenuhan visi masalah yang tercakup dalam tujuan syariat (*maqashid asy syari'ah*) yang terdiri dari konsep perlindungan terhadap keimanan dan ketakwaan, keturunan, jiwa dan

keselamatan, harta benda, dan rasionalitas; c) Keseimbangan, sebagai pilar yang meliputi berbagai segi yang antara lain meliputi keseimbangan material dan spiritual, pengembangan sektor riil dan sektor keuangan, risk dan return, bisnis dan sosial, dan pemanfaatan dan pelestarian sumberdaya alam

Merupakan sasaran akhir dari segala kegiatan implementasi dalam rangka pengembangan ekonomi syariah adalah *falāh*. *Falāh* adalah kesuksesan hakiki berupa pencapaian kebahagiaan dalam segi material dan spiritual serta tercapainya kesejahteraan di dunia dan akhirat. Suatu kesuksesan dalam aspek material tidaklah bermakna apabila mengakibatkan kerusakan dalam aspek kemanusiaan lainnya seperti persaudaraan dan moralitas

Syariah pada dasarnya mempunyai dimensi batin (*inner dimension*) dan dimensi luar (*outer dimension*). Dimensi luar meliputi prinsip moral Islam secara universal, juga berisi tentang bagaimana individu harus bersikap dalam hidupnya, serta bagaimana seharusnya ia beribadah (Triyuwono, 2000). Etika syariah bagi umat Islam berfungsi sebagai serangkaian kriteria-kriteria untuk membedakan mana yang benar dan mana yang buruk. Dengan menggunakan syariah, bukan hanya membawa individu lebih dekat dengan Tuhan, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya masyarakat secara adil yang di dalamnya mencakup individu yang mampu merealisasikan potensinya dan kesejahteraan yang diperuntukkan bagi semua umat (Januarti dan Bunyaanudin, 2006). Pengertian kerja menurut islam dapat dibagi dalam dua bagian. Pertama, kerja dalam arti umum yaitu semua bentuk usaha yang dilakukan manusia baik dalam hal materi atau non materi, intelektual atau fisik maupun hal-hal yang berkaitan dengan masalah keduniaan

dan keakhiratan. Kedua, kerja dalam arti sempit ialah kerja untuk memenuhi tuntutan hidup manusia berupa sandang, pangan dan papan yang merupakan kebutuhan bagi setiap manusia dan muaranya adalah ibadah (Triyuwono, 2000).

Islam menempatkan kerja sebagai kewajiban setiap muslim. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan hidup, tetapi mengandung makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak. Oleh sebab itu, seorang muslim menjadikan kerja sebagai kesadaran spiritualnya yang transenden (agama Allah). Dengan semangat ini, setiap muslim akan berupaya maksimal dalam melakukan pekerjaannya, berusaha menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan berusaha pula agar setiap hasil kerjanya menghasilkan kualitas yang baik dan memuaskan. Dengan kata lain, ia akan menjadi orang yang terbaik dalam setiap bidang yang ditekuninya, selalu melandasinya dengan mengharap ridha Allah. Sehubungan dengan ini, optimalisasi nilai hasil kerja berkaitan erat dengan konsep *ihsan*. *Ihsan* berkaitan dengan etika kerja, yaitu melakukan pekerjaan dengan sebaik, sesempurna atau seoptimal mungkin. Semangat ini akan melahirkan etika kerja umat Islam yang tinggi dalam setiap profesi yang mereka tekuni. Semangat ini pula yang akan melahirkan sebuah budaya dalam melihat pekerjaan sebagai manifestasi pengabdian kepada Allah SWT.

Seorang muslim haruslah *Itqan* yang berarti membuat atau mengerjakan sesuatu secara sungguh – sungguh dan teliti sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian dengan yang lain dari bagian-bagiannya. Untuk mewujudkan nilai-nilai ibadah dalam bekerja yang dilakukan oleh setiap insan, diperlukan adab dan

etika yang meringkainya, sehingga nilai-nilai luhur tersebut tidak hilang. Diantara adab dan etika bekerja dalam Islam menurut Muhammad (2004) dan Bisri (2008) adalah :

- a) Bekerja dengan ikhlas karena Allah SWT, merupakan landasan terpenting bagi seorang yang bekerja. Artinya ketika bekerja, niatan utamanya adalah karena Allah SWT, sadar bahwa bekerja adalah kewajiban dari Allah yang harus dilakukan oleh setiap umat manusia. Paham bahwa memberikan nafkah kepada diri dan keluarga adalah kewajiban dari Allah, mengetahui bahwa hanya dengan bekerja dapat menunaikan kewajiban-kewajiban Islam yang lainnya, seperti zakat, infak dan shodaqah. Sehingga selalu memulai aktivitas pekerjaannya dengan dzikir kepada Allah.
- b) Profesional tekun dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Implementasi dari keikhlasan dalam bekerja adalah *itqon* (profesional) dalam pekerjaannya. Sadar bahwa kehadiran tepat pada waktunya, menyelesaikan apa yang sudah menjadi kewajiban secara tuntas, tidak menunda-nunda pekerjaan, tidak mengabaikan pekerjaan, adalah bagian yang tidak terpisahkan dari esensi bekerja itu sendiri yang merupakan ibadah kepada Allah SWT.
- c) Jujur dan amanah. Hakekatnya pekerjaan yang dilakukan merupakan amanah, baik secara duniawi dari atasannya atau pemilik usaha, maupun secara duniawi dari Allah SWT yang akan dimintai pertanggung jawaban atas pekerjaan yang dilakukan. Implementasi jujur dan amanah dalam bekerja diantaranya adalah dengan tidak mengambil sesuatu yang bukan menjadi hak, tidak curang, obyektif dalam menilai, dan sebagainya

- d) Menjaga etika sebagai seorang muslim. Bekerja juga harus memperhatikan adab dan etika sebagai seorang muslim, seperti etika dalam berbicara, menegur, berpakaian, bergaul, makan, minum, berhadapan dengan *customer*, rapat, dan sebagainya. Bahkan akhlak atau etika ini merupakan ciri kesempurnaan iman seorang *mu'min*. Dalam bekerja, seorang *mu'min* dituntut untuk bertutur kata yang sopan, bersikap yang bijak, sesuai dengan tuntunan Islam, yang menunjukkan jati dirinya sebagai seorang yang beriman.
- e) Tidak melanggar prinsip-prinsip syariah. Aspek lain dalam etika bekerja dalam Islam adalah tidak boleh melanggar prinsip-prinsip syariah dalam pekerjaan yang dilakukannya.
- f) Menghindari *syubhat*. Dalam bekerja terkadang seseorang dihadapkan dengan adanya *syubhat* atau sesuatu yang meragukan dan samar antara kehalalan dengan keharamannya. Seperti unsur-unsur pemberian dari pihak luar, yang terdapat indikasi adanya satu kepentingan tertentu. Atau seperti bekerja sama dengan pihak-pihak yang secara umum diketahui kedzaliman atau pelanggarannya terhadap syariah.
- g) Menjaga *ukhuwah Islamiyah*. Aspek lain yang juga sangat penting diperhatikan adalah masalah *ukhuwah islamiyah* antara sesama muslim. Jangan sampai dalam bekerja berusaha melahirkan perpecahan di tengah-tengah kaum muslimin.

Tenaga kerja memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan kinerja dan daya saing sebuah bank. Di antara indikator dikumpulkan oleh kinerja

yang paling penting adalah kepuasan klien, laba, efisiensi, turnover staf, keinginan karyawan untuk tetap dalam organisasi, bekerja keras melakukan tugas-tugas yang akan meningkatkan sikap positif mereka terhadap organisasi. Nilai – nilai Islam yang menjadi landasan filosofi perbankan syariah ada tiga prinsip utama yaitu :

- a) Kejujuran (*Honesty, Ash – Shidq*). Kejujuran merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap manusia dalam berbagai segi kehidupan termasuk dalam bermuamalah, kejujuran menjadi bukti adanya komitmen akan pentingnya perkataan yang benar sehingga dapat di jadikan pegangan, hal mana akan memberikan mamfaat bagi para pihak yang melakukan akad dan juga bagi masyarakat dan lingkungannya. Nilai ini memastikan bahwa pengelolaan bank syariah wajib dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran
- b) Kesetaraan, *Faithful (Al Musawah)*. Adanya kesamaan untuk saling mempercayai yang di tuangkan dalam suatu akad menjadi faktor penentu bagi kesuksesan masing – masing pihak yang terkait dengan hak dan kewajiban sehingga tidak saling merugikan keuntungan / kelebihan kepada yang lain, ada kesediaan membentuk sesama dan mau bekerja sama.
- c) Keadilan dan kebenaran (*Justice and Equity, Al – Adialah*). Setiap akad harus benar – benar memperhatikan rasa keadilan dan sedapat mungkin menghindari perasaan tidak adil (*Dzalim*), oleh karenanya harus ada saling ridha dari masing – masing pihak.

Islam memiliki wawasan yang komprehensif tentang etika bisnis. Dalam menciptakan etika bisnis, Dalimunthe (2004) menganjurkan untuk memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Pengendalian diri, artinya, pelaku-pelaku bisnis mampu mengendalikan diri mereka masing masing untuk tidak memperoleh apapun dari siapapun dan dalam bentuk apapun. Walau keuntungan yang diperoleh merupakan hak bagi pelaku bisnis, tetapi penggunaannya juga harus memperhatikan kondisi masyarakat sekitarnya.
- b) Pengembangan tanggung jawab sosial (*Social Responsibility*), pelaku bisnis dituntut untuk peduli dengan keadaan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk "uang" dengan jalan memberikan sumbangan, melainkan lebih kompleks lagi. Tanggung jawab sosial bisa dalam bentuk kepedulian terhadap masyarakat di sekitarnya, terutama dalam hal pendidikan, kesehatan, pemberian latihan keterampilan, dll.
- c) Mempertahankan jati diri. Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi adalah salah satu usaha menciptakan etika bisnis. Namun demikian bukan berarti etika bisnis anti perkembangan informasi dan teknologi, tetapi informasi dan teknologi itu harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kepedulian bagi golongan yang lemah dan tidak kehilangan budaya yang dimiliki akibat adanya transformasi informasi dan teknologi.
- d) Menciptakan persaingan yang sehat. Persaingan dalam dunia bisnis perlu untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas, tetapi persaingan tersebut tidak

mematikan yang lemah, dan sebaliknya harus terdapat jalinan yang erat antara pelaku bisnis besar dan golongan menengah kebawah, sehingga dengan perkembangannya perusahaan besar mampu memberikan *spread effect* terhadap perkembangan sekitarnya. Untuk itu dalam menciptakan persaingan perlu ada kekuatan-kekuatan yang seimbang dalam dunia bisnis tersebut.

- e) Menerapkan konsep pembangunan berkelanjutan. Dunia bisnis seharusnya tidak memikirkan keuntungan hanya pada saat sekarang, tetapi perlu memikirkan bagaimana dengan keadaan dimasa datang. Berdasarkan ini jelas pelaku bisnis dituntut tidak meng-"eksploitasi" lingkungan dan keadaan saat sekarang semaksimal mungkin tanpa mempertimbangkan lingkungan dan keadaan dimasa datang walaupun saat sekarang merupakan kesempatan untuk memperoleh keuntungan besar.
- f) Mampu Menyatakan yang benar itu benar ,
- g) Menumbuhkan sikap saling percaya antar golongan pengusaha
- h) Konsekuen dan konsisten dengan aturan main bersama. Semua konsep etika bisnis yang telah ditentukan tidak akan dapat terlaksana apabila setiap orang tidak mau konsekuen dan konsisten dengan etika tersebut.
- i) Memelihara kesepakatan, atau menumbuh kembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati adalah salah satu usaha menciptakan etika bisnis.
- j) Menuangkan ke dalam hukum positif. Perlunya sebagian etika bisnis dituangkan dalam suatu hukum positif yang menjadi Peraturan Perundang-

undangan dimaksudkan untuk menjamin kepastian hukum dari etika bisnis. Kebutuhan tenaga dunia bisnis yang bermoral dan beretika saat sekarang ini sudah dirasakan dan sangat diharapkan semua pihak, apalagi dengan semakin pesatnya perkembangan globalisasi di muka bumi ini. Etika bisnis memelihara suasana yang menyenangkan, menimbulkan rasa saling menghargai, meningkatkan efisiensi kerja, dan meningkatkan citra pribadi dan perusahaan.

Sistem ekonomi Islam berangkat dari kesadaran tentang etika, memaparkan empat aksioma etika ekonomi, yaitu, keyakinan/tauhid, keseimbangan (keadilan), kebebasan, tanggung jawab. Keyakinan/tauhid, merupakan wacana teologis yang mendasari segala aktivitas manusia, termasuk kegiatan bisnis. Kegiatan bisnis manusia tidak terlepas dari pengawasan Tuhan, dan dalam rangka melaksanakan titah Tuhan. Keseimbangan berarti tidak berlebihan (ekstrim) dalam mengejar keuntungan ekonomi. Kebebasan, berarti, bahwa manusia sebagai individu dan kolektivitas, punya kebebasan penuh untuk melakukan aktivitas bisnis. Kebebasan manusia sesungguhnya tidak mutlak, tetapi merupakan kebebasan yang bertanggung jawab dan berkeadilan. Pertanggungjawaban, berarti, bahwa manusia sebagai pelaku bisnis, mempunyai tanggung jawab moral kepada Tuhan atas perilaku bisnis.

Etika adalah bagian dari filsafat yang membahas secara rasional dan kritis tentang nilai, norma dan moralitas. Etika umum mengenai norma dan nilai moral, kondisi-kondisi dasar bagi manusia untuk bertindak secara etis, bagaimana manusia mengambil keputusan etis, teori-teori etika, lembaga-lembaga normatif,

dan semacamnya. Etika khusus adalah penerapan prinsip-prinsip atau norma-norma moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus (Keraf, 1998).

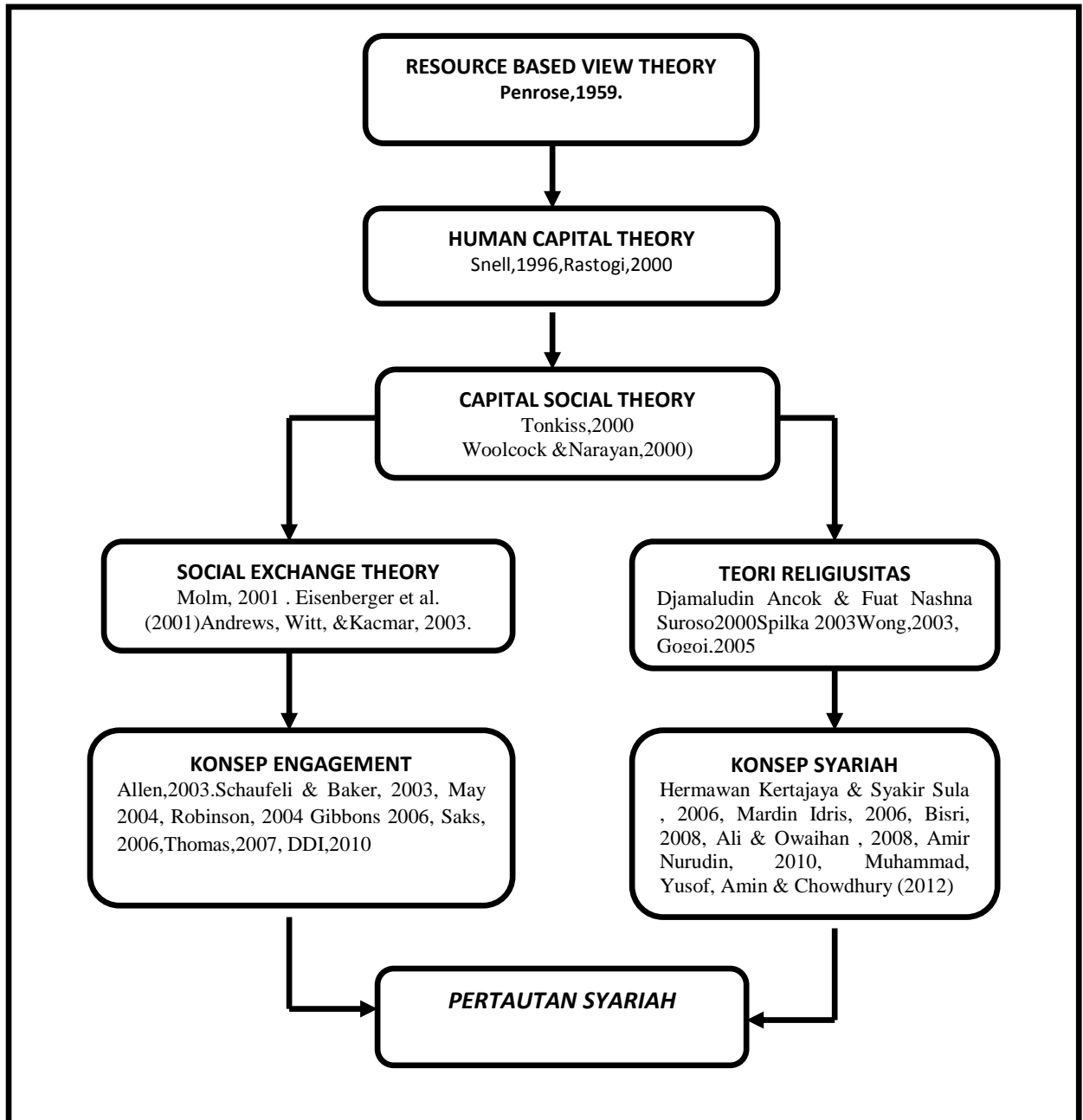
Etika kerja Islam (Islamic Work Ethic = IWE) yang bersumber dari Syari'ah mendedikasikan kerja sebagai kebajikan, dimaknai dengan semangat kerja dan meraih *hasanah fid dunya* dan *hasanah fi al-akhirah*. Etika kerja dipahami sebagai sekumpulan karakter, sikap, mentalitas kerja, maka dalam bekerja, seorang muslim senantiasa menunjukkan kesungguhan. Etika kerja Islam menekankan kreatifitas kerja sebagai sumber kebahagiaan dan kesempurnaan dalam hidup, karena pada hakekatnya, manusia bekerja untuk mencapai *falah* (kesuksesan, kemuliaan atau kemenangan). Selain itu, etika kerja Islam menuntut kejujuran, kebaikan, kebenaran, rasa malu, kesucian diri, kasih sayang, hemat dan kesederhanaan (Arifuddin dan Anik, 2002). Sistem perbankan Islam juga memberikan penekanan yang sama pada dimensi etis, moral, sosial, dan religius dalam rangka meningkatkan keadilan dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Sistem ini juga dilandasi oleh ajaran Islam tentang berbagai konsep etika kerja, distribusi kekayaan, keadilan sosial dan ekonomi, dan peranan dari negara.

Aplikasi pengembangan sumber daya insani perbankan syariah diharapkan memiliki akhlak dan kompetensi yang dilandasi oleh sifat yang dapat dipercaya atau amanah, memiliki integritas yang tinggi atau *shiddiq*, dan senantiasa membawa dan menyebarkan kebaikan atau *tabligh*, serta memiliki keahlian dan pengetahuan yang handal atau *fathonah*. tujuan perusahaan atau organisasi harus tidak hanya untuk mencari profit (*qimah madiyah* atau nilai materi) setinggi –

tingginya. Namun juga harus dapat memperoleh dan memberikan benefit kepada internal organisasi perusahaan dan eksternal (lingkungan). Benefit yang dimaksudkan tidaklah semata memberikan manfaat kebendaan melainkan juga dapat bersifat non materi tujuan suatu amal perbuatan tidak hanya berorientasi pada manfaat kebendaan masih ada tiga orientasi lainnya, yakni nilai kemanusiaan, nilai ahlak dan nilai ruhiyah. Dengan orientasi nilai kemanusiaan berarti pengelola sebuah perusahaan atau organisasi juga dapat memberikan manfaat yang bersifat kemanusiaan baik melalui kesempatan kerja maupun bantuan social. Nilai ahlak mengandung pengertian bahwa akhlaqul karimah menjadi suatu kemestian yang harus muncul dalam setiap aktivitas para pengelola organisasi. Sementara, nilai ruhiyah berarti perbuatan tersebut dimaksudkan untuk mendekatkan diri kepada Allah. Jadi dalam setiap amalnya ketika melakukan suatu aktivitas harus disertai dengan kesadaran hubungannya dengan Allah dan setiap perbuatan manusia adalah ibadah (Syakir Sula, 2008).

Berdasarkan uraian tersebut, munculnya konsep *pertautan syariah* dapat dilihat pada *Mapping State Of The Art*, sebagai berikut (gambar 2.2):

Gambar 2.2
MAPPING STATE OF THE ART
KONSEP PERTAUTAN SYARIAH



Dari teori - teori tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu cara mencapai keberhasilan meningkatkan kinerja adalah melalui Pertautan Syariah.

Resource Based View Theory menyatakan bahwa sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain-lain, dikendalikan oleh perusahaan dan memungkinkan perusahaan memahami serta menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Barney, 1991).

Human Capital Theory merupakan salah satu komponen utama dari *intellectual capital* (intangible asset) yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Mayo (2000) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, *human capital* merupakan inti dari suatu perusahaan. Keunggulan SDM dibanding faktor produksi lainnya dalam strategi bersaing suatu perusahaan antara lain meliputi: kemampuan inovasi dan entrepreneurship, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan (Mathis, 2003).

Sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan. Schermerhon (2005), *human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. *Human*

capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa akan datang bagi suatu organisasi (Malhotra 2003 dan Bontis 2002 dalam Rachmawati dan Wulani 2004). *Human capital* sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu: a) karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen, b) kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas dan bakat dan c) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan (Fitz-Enz, 2000).

Social Capital Theory adalah terbentuknya jaringan sosial diantara kelompok manusia yang meningkatkan modal manusia pada organisasi, dan kemudian menjadi modal sosial bagi lingkungan sekitarnya. Modal sosial yang dihasilkan oleh organisasi terutama adalah terbentuknya jaringan sosial antar individu yang terlibat dalam organisasi. Jaringan sosial yang terbentuk bisa antara pimpinan, karyawan dan akhirnya dalam jangka panjang ke nasabah .

Social Exchange Theory menjelaskan perubahan sosial dan stabilitas sebagai proses pertukaran yang dinegosiasikan antara beberapa pihak. Semua hubungan manusia dibentuk dengan menggunakan analisis biaya-manfaat subyektif dan perbandingan alternatif.

Konsep *Engagement* merupakan fungsi linier dari *engagement level* para anggotanya sehingga organisasi sukses. *Engagement* merupakan perilaku positif,

berkaitan dengan semangat atau kekuatan mental, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004, Meyer and Allen, 1991, Harter and Schmidt, 2003)). Tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi *engagement* yaitu *psychological meaningfulness* – bermakna, terhadap pekerjaan, *Safety – passion* kebebasan untuk mengekspresikan diri, *Availability* – ketersediaan sumber daya untuk dapat menampilkan kinerja secara efektif (Kahn (1990). *Engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri (Lockwood, 2007). *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Corporate Leadership Council, 2004). Terminologi "*employee engagement*" yang diperkenalkan oleh Gallup, *engagement* diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Yang dimaksud dengan kondisi keterikatan tersebut adalah kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungannya, dan oleh karena itu karyawan tersebut akan dengan sukarela akan melakukan apa pun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal.

Teori *Religiusitas* adalah sebuah ekspresi spiritual seseorang yang berkaitan dengan system keyakinan, nilai, hukum yang berlaku dan ritual (Kaye & Raghavan, 2000). Religiusitas merupakan standar moral yang penting untuk mengarahkan usaha control diri seseorang (Geyer & Baumeister, 2005). Makna

religiusitas adalah sampai sejauh mana seseorang percaya dan memandang hal-hal yang terjadi sehari-hari berdasarkan sudut pandang agama dan menerapkan keyakinan agamanya pada kehidupan sehari-hari. Budaya yang berlaku dalam organisasi terlihat dari kegiatan ritual, symbol nilai, sejarah perusahaan maupun kode etik yang tercermin pada perilaku anggota. Melalui budaya, anggota mencari nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Faktor yang dapat menumbuhkan *engagement* yaitu keselarasan dengan nilai-nilai organisasi dan lingkungan kerja (Endah M, 2012). Sumberdaya manusia yang handal berbasis syariah pada hakikatnya harus diletakkan diatas fondasi kesadaran emosional dan rasional untuk mendukung pertumbuhan organisasi.

Konsep Syariah pada engagement dapat dikaji dari a). Karakteristik organisasi yang berbeda dalam hal ini adalah yang berdasarkan syariah. b) Norma sosial dan etika islam yang sudah tergeneralisasi dan menjadi acuan individu-individu dalam organisasi untuk bertindak yaitu keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggung jawab. c). Rasa kebersamaan yang diupayakan organisasi antar pimpinan, antar karyawan maupun nasabah berdasarkan prinsip syariah d). Kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang implikasinya nampak dari semakin banyaknya kantor cabang yang tumbuh .

Berdasarkan pengembangan teori yang ada maka *state of the art* dari pengembangan proposisi *Pertautan Syariah (syariate engagement)* adalah sebagai berikut (tabel 2.1) :

Tabel 2.1
STATE OF THE ART
PENGEMBANGAN PROPOSISI PERTAUTAN SYARIAH
(SYARIATE ENGAGEMENT)

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
<i>RBV Theory</i>	Penrose,1959	Perusahaan merupakan kumpulan sumber daya produktif <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> yang produktif dan focus utama adalah pada sumberdaya internal	Sumberdaya produktif internal <i>tangible, intangible</i>
<i>Human capital Theory</i>	Snell, Youndt, &Wright, 996 Nahapiet & Goshal, 1998	Modal manusia merupakan asset <i>intangible</i> berupa kemampuan dan ketrampilan yang berbeda sehingga diperoleh bakat terbaik, terdiri dari modal manusia, modal sosial (internal/eksternal), hubungan pertukaran, dan modal organisasi (proses, teknologi, database)	Kemampuan Ketrampilan Pengetahuan Modal manusia Modal sosial Modal organisasi
<i>Human capital theory</i>	Rastogi, 2000	Individu terlibat dengan organisasi untuk pemanfaatan efektif modal manusia	Keterlibatan modal manusia
<i>Social Capital Theory</i>	Tonkiss, 2000	Modal sosial berperan mengikat semua orang untuk saling berbagi, peran pengorganisasian yang diekspresikan dalam hubungan personal, kepercayaan & <i>common sense</i> tentang tanggungjawab bersama. Modal sosial bernilai ekonomis apabila dapat membantu individu /kelompok mencapai tujuannya	Sharing Pengorganisasian peran Hubungan personal Kepercayaan Tanggungjawab bersama
<i>Social Capital Theory</i>	Woolcock & Naravan,2000, Malecki, 2000	Modal sosial bersifat positif dimanifestasikan dalam bentuk norma, jejaring atau hubungan yang memungkinkan setiap orang didalamnya bertindak secara kolektif dan saling bertukar informasi	Norma Jejaring Tindakan kolektif Bertukar informasi
<i>Social Exchange Theory</i>	Eisenberger et al. (2001)	Karyawan bertukar komitmen melalui imbalan organisasi yang mendukung. Komitmen terhadap organisasi bersifat partikularistik dan simbolik untuk manajer	Komitmen Imbalan organisasi
<i>Social Exchange Theory</i>	Molm, 2001	Memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya ketika bertukar sumber daya dengan yang lain .	Manfaat Biaya

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
<i>Social Exchange Theory</i>	Andrews,Witt, & Kacmar 2003.	Pertukaran memperkuat efek kesempatan dan sikap (yaitu, kepuasan kerja dan prosedural keadilan) serta sensitivitas individu untuk politik organisasi, mempengaruhi niat tinggal di organisasi. Pertukaran memperkuat hubungan antara persepsi kecukupan pendapatan dan sikap karyawan (kepuasan kerja dan komitmen).	Kesempatan yang sama Kecukupan pendapatan Sikap
<i>Engagement</i>	Allen, Shore, & Griffeth, 2003.	Karyawan membentuk persepsi organisasi global yang peduli tentang kesejahteraan & reward. Jika organisasi memberikan dukungan, karyawan wajib mengembalikan dalam bentuk sikap dan perilaku yang meningkatkan organisasi. Ketika dukungan organisasi dirasakan sangat tinggi, absensi berkurang dan <i>turnover</i> menghilang	Dukungan organisasi Absensi <i>Turnover</i>
<i>Engagement</i>	Schaufeli & Baker, 2003	Melakukan pekerjaan dengan semangat (<i>vigor</i>), dedikasi dan <i>absorption</i>	Vigor Dedikasi Absorption
<i>Engagement</i>	May et al 2004	Karyawan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional Ada tiga kondisi psikologis yang berkaitan dengan <i>engagement</i> di tempat kerja kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan.	Kebermaknaan, Keamanan Ketersediaan
<i>Engagement</i>	Robinson et al, 2004	Sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya	Sikap positif
<i>Engagement</i>	Cropanzano dan Mitchell, 2005. Saks, 2006	Kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak dalam keadaan saling ketergantungan timbal balik. Hubungan berkembang menjadi percaya, setia, dan saling komitmen mematuhi aturan pertukaran	Hubungan timbal balik Saling ketergantungan Kepercayaan Setia Komitmen

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
<i>Engagement</i>	Vance, 2006	Hasil atribut pribadi (pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, temperamen, sikap, kepribadian) dan organisasi (kepemimpinan, pengaturan fisik, sosial, <i>human resource</i>) yang secara langsung mempengaruhi komponen human, proses dan <i>performance</i>	Atribut pribadi Organisasi
<i>Engagement</i>	Gibbons ,2006 Thomas,2007	Merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil, hasil interaksi antara individu dengan lingkungan kerja dan faktor yang menandakan adanya kesiapan, kerelaan dan kebanggaan dalam mencurahkan energi menjadi bentuk upaya fisik, kognitif dan ekspresi emosi menyelesaikan tugas.	Kesiapan /readiness Kerelaan/ willingness Kebanggaan /pride
<i>Engagement</i>	Blessing White, 2008, Macey & Schnieder , 2008	Bentuk semangat, komitmen, loyalitas, kemauan untuk menginvestasikan diri serta upaya diskresioner seseorang dalam membantu keberhasilan organisasi dengan mengabaikan kepuasan kerja dan susunan kerja	Semangat Komitmen Loyalitas Kemauan Investasi diri Upaya diskresioner
<i>Engagement</i>	Development Dimensions International dalam Bakker & Leiter, 2010	Merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dan mengekspresikan dirinya secara total baik secara <i>kognitif</i> (ide kreatif/ inovatif), <i>afektif</i> (komponen emosional) dan <i>behavioral</i> (komponen perilaku nyata terkait dengan sikap internal)	<i>Kognitif</i> <i>Afektif</i> <i>Behavioral</i>
Teori religiusitas	Djamaludin Ancok & Fuat Nashna Suroso 2000	Sistim nilai keyakinan dan sistim perilaku yang terlembaga,terpusat pada persoalan yang dihayati sebagai yang paling bermakna Dimensinya <i>religious belief</i> (iman/keyakinan), <i>religious practice</i> (praktek keagamaan), <i>religious feeling</i> (ikhsan/ pengalaman/ penghayatan), <i>religious knowledge</i> (pengetahuan/ ilmu), <i>religious effect</i>	<i>Religious belief</i> , <i>Religious practice</i> <i>Religious feeling</i> , <i>Religious knowledge</i> <i>Religious effect.</i>

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
Teori religiusitas	Spilka ,2003	Semua tradisi agama mengekspresikan iman dalam tiga cara: perilaku (misalnya ritual), kepercayaan dan pengalaman	Perilaku Kepercayaan Pengalaman
Teori religiusitas	Wong,2003	Nilai-nilai spiritual yaitu altruistik, penciptaan cinta, kasih sayang, dan kepedulian yang berarti akan meningkatkan hasil organisasi yang tinggi.	Nilai spiritual altruistik, cinta, kasih sayang, dan perawatan
Teori Religiusitas	Gogoi, 2005,	Kontribusi spiritualitas kerja, kelompok kepentingan spiritualitas, modifikasi konsep dan nilai-nilai spiritual percision dan Tuhan, membantu dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan pemenuhan prestasi organisasi secara keseluruhan. Spiritualitas kepemimpinan menyediakan esensi untuk meningkatkan kemampuan karyawan, produktivitas dan pertumbuhan dengan membentuk perspektif organisasi yang mengandung nilai-nilai cinta, kasih sayang, care, afiliasi, keutuhan dan loyalitas yang resultantly membangun hubungan batin karyawan 'dengan organisasi.	Spiritual kerja Spiritual agama Spiritual kepemimpinan
Konsep Syariah	Haryoko (2005)	Kualifikasi kualitas sumber daya insani yang dibutuhkan perbankan syariah terdiri dari : 1. Physical, mencakup pendidikan formal/informal, pengalaman kerja, <i>skill, strategic, conceptual ability</i> . 2. Emotional, mencakup kualitas berkaitan dengan konsepsi perilaku seseorang meliputi : <i>leadership, communication</i> dan <i>customer focus</i> . 3. Spiritual, menunjukkan kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan, tekun dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, meliputi : <i>positive thinking, adversity, dan loyalty</i> .	<i>Physical</i> <i>Emotional</i> <i>Spiritual</i>

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
Konsep syariah	Hermawan Kertajaya & Syakir Sula , 2006	Kualifikasi dan kualitas SDM harus merupakan keterpaduan antara knowledge, skill dan ability dengan komitmen moral dan integritas pribadi. Aspek moralitas berdasarkan prinsip syariah adalah jujur, terpercaya, komunikatif, cerdas	- Kualitas SDM yaitu knowledge, Skill, Ability - aspek moralitas prinsip syariah yaitu jujur, terpercaya, komunikatif dan cerdas
Konsep syariah	Mardin Idris, 2006	Sistim nilai yang diyakini, ditrapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan sebagai perekat serta acuan berperilaku yaitu amanah/integritas, fathonah /profesionalisme, istiqomah /keteladanan, sidiq/penghargaan, tabligh/komunikatif	Amanah Fathonah Istiqomah Sidiq Tabligh
Konsep syariah	Bisri, 2008	Optimalisasi hasil kerja berkaitan dengan konsep ihsan (etika kerja) itqan (professional), ikhlas, jujur, amanah, ukhuwah islamiyah	Ihsan Itqan Jujur & amanah Ukhuwah
Konsep syariah	Ali& Owaihan 2008	Etika kerja Islami (<i>Islamic Work Ethic</i>) merupakan orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterikatan dan partisipasi muslim di tempat kerja. Etika kerja islami memandang pekerjaan sebagai cara untuk kepentingan pribadi secara ekonomi, sosial, dan psikologi, mengembangkan prestasi sosial, meningkatkan kemakmuran sosial, menguatkan keimanan, tauhid, keadilan/keseimbangan kebebasan dan tanggungjawab	Etika kerja islami -tauhid -keadilan/ keseimbangan -kebebasan -tanggungjawab
Konsep syariah	Amiur Nurudin, 2010	Aspek ajaran tauhid berfungsi membangun kualitas individu, membina kualitas masyarakat yang keanggotaannya terdiri dari pribadi-pribadi yang serupa. Tauhid, ajaran tentang kepercayaan keesaan Tuhan dan pengaturan sikap manusia terhadap Tuhan dan terhadap sumberdaya manusia maupun alam semesta. Ajaran kesatuan penciptaan, kesatuan kemanusiaan, kesatuan tuntunan hidup, kesatuan tujuan hidup, sebagai hamba allah & khalifah allah	- ajaran keesaan Tuhan - sikap manusia secara vertical dan horizontal - ajaran kesatuan penciptaan - ajaran kesatuan kemanusiaan - ajaran kesatuan tuntunan hidup -ajaran kesatuan tujuan hidup

Konsep/teori/ riset yang dikembangkan	Peneliti	Kesimpulan	Uraian /indikator
Konsep syariah	Muhammad, Yusof, Amin & Chowdhury (2012),	Konsep positif yang digunakan seperti Kebaikan, kebajikan, ekuitas, keseimbangan, keadilan, kebenaran, dan kesalehan/takwa, tanggungjawab	Kebaikan kebajikan, ekuitas, keseimbangan & keadilan, takwa

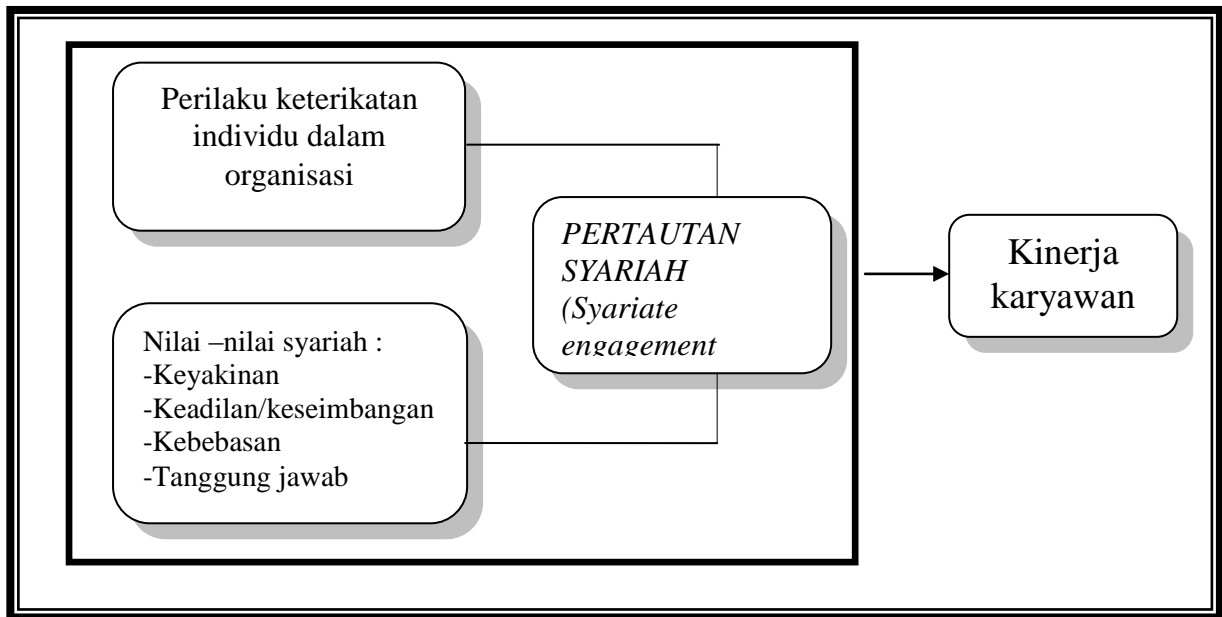
Sumber : dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan *mapping state of the art* mengenai konsep baru *engagement* berbasis syariah dan rangkuman beberapa teori, konsep dan hasil penelitian yang mendukung pembentukan proposisi *Pertautan Syariah (syariate engagement)*, maka diajukan proposisi sebagai berikut :

Pertautan Syariah (syariate engagement) merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggungjawab. *Pertautan Syariah (syariate Engagement)* ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan

Proposisi tersebut secara piktografis disajikan dalam gambar 2.3

Gambar 2.3
PROPOSISI *PERTAUTAN SYARIAH*(*SYARIATE ENGAGEMENT*)



Sumber : dikembangkan untuk disertasi

2.3. Pengembangan Model Teoritikal Dasar

2.3.1. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

Tiga komponen model komitmen organisasional, yaitu a). Komitmen Afektif (*affective commitment*), menjelaskan orientasi afektif dari individu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat akan cenderung terlibat dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan akan bertahan pada organisasi karena mereka “menginginkannya” (*want to*). *Affective Commitment*

(Komitmen Afektif) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosi (*emotional attachment*). b) Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*), yaitu “*refers to commitment based the cost that the employee associates with leaving the organizational*”. Komitmen ini mengarah pada kecenderungan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi. Investasi yang dimiliki karyawan, dapat berupa waktu, usaha mereka dalam mengerjakan pekerjaan, pengembangan hubungan pertemanan dengan sesama rekan kerja, keterampilan-keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi, dan kompensasi yang dapat mengurangi ketertarikan karyawan terhadap kesempatan-kesempatan eksternal lain (Jaros, dkk. 1993). *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuan) terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, karena dia membutuhkan (*need to*). c). Komitmen normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap adanya kewajiban untuk tetap bertahan karena secara pribadi mereka merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) terjadi dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Komitmen adalah keterikatan pribadi, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi yang mempekerjakan, sehingga terjadi keyakinan yang kuat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi dan usaha ekstra atas nama organisasi Allen dan Meyer (1996) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai

partisipasi, rasa memiliki, dan ikatan emosional dengan organisasi kerja. Price, 1981, Muleller, 1986, mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap loyalitas dan dedikasi kepada organisasi. Mowday et al. (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai hubungan aktif dengan organisasi sehingga individu bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri dalam rangka memberikan kontribusi kepada kesejahteraan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi didefinisikan sebagai identifikasi pribadi karyawan, dan engagement dalam organisasi yang mempekerjakan, sehingga ada keyakinan yang kuat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi dan berusaha ekstra atas nama organisasi (Meyer & Allen, 1997, Ferris dan Aranya, 1983 dalam Aji dan Sabeni, 2003). Komitmen organisasional sebagai suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi, serta keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi. (Aranya *et al*, 1981) dalam Januarti dan Bunyanudin, 2006).

Komitmen organisasional adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kemauan untuk berusaha dengan semangat yang tinggi demi organisasi, kepercayaan, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Yosef, 2000). Pekerjaan lebih dari sekedar tempat untuk mendapatkan hidup, melainkan di mana karyawan menemukan makna pribadi, stabilitas, dan rasa komunitas dan identitas (Cartwright & Homes, 2006.). Karyawan menginginkan perasaan positif tentang pengalaman kerja mereka yang melampaui

sikap global kepuasan kerja atau komitmen (Buckingham & Coffman, 1999; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Wagner & Harter, 2006). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap individu terhadap karyanya (Brayfield & Rothe, 1951), sedangkan komitmen karyawan didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk bertahan dalam suatu tindakan dan keengganan untuk mengubah rencana (Vance, 2006).

Komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya. Karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi, di samping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong *engagement* karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi (Trisnaningsih, 2002). Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja (Robbins, 2003).

Komitmen organisasional dipergunakan sebagai suatu konstruk untuk memahami perilaku karyawan. Komitmen terhadap organisasi merefleksikan kekuatan relatif proses pengidentifikasian individu mengenai keterlibatannya dalam suatu organisasi. Ada 3 (tiga) komponen dalam komitmen organisasional,

yaitu : keyakinan dan kemampuan untuk menerima tujuan organisasi, kesediaan untuk menjadi bagian dari organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen tersebut digambarkan sebagai suatu kontinum yang bergerak dari tingkat rendah, moderat, dan tinggi yang mana masing-masing mempunyai pengaruh positif dan negatif. Pada komitmen rendah, dampak negatifnya pada individu antara lain peningkatan karir dan promosi yang lambat hingga kondisi yang terburuk yaitu dikeluarkan dari organisasi atau melakukan usaha untuk menghambat tujuan organisasi. Pada tingkatan organisasi, rendahnya komitmen anggota terhadap organisasi dapat berdampak pada meningkatnya turnover dan absenteeism, rendahnya kualitas kerja dan loyalitas serta sering melakukan aktifitas yang menentang organisasi. Pada komitmen tinggi, dampak negatif pada individu, antara lain menghilangkan daya kreativitas, inovasi dan kesempatan berkarya, resisten terhadap perubahan, mengalami stres dan tekanan dalam lingkungan keluarga dan sosial, kurangnya solidaritas antar rekan sekerja, dan terbatasnya waktu untuk hal hal di luar pekerjaan.

Pada tingkat organisasi, tingginya komitmen berdampak negatif seperti pemanfaatan sumber daya yang tidak efektif, tidak pekanya organisasi terhadap perubahan, tidak fleksibel dan tidak mampu untuk beradaptasi. Komitmen organisasional adalah tingkat seberapa besar karyawan mengidentifikasi dirinya serta terlibat dengan perusahaan dan tidak ingin meninggalkannya (Yosef, 2000) individu yang lebih berkomitmen pada organisasinya lebih mungkin untuk merangkul perubahan dari pada yang kurang berkomitmen pada organisasi, jika

perubahan tersebut dianggap bermanfaat bagi organisasi dan tidak berpotensi mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi.

Komitmen adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Pemenuhan kebutuhan sosio emosional seperti afiliasi dan dukungan emosional, akan menghasilkan sense of belonging (rasa memiliki) yang kuat pada organisasi. Karyawan melibatkan diri secara afektif pada organisasi didasari persepsi bahwa organisasi committed dengan mereka (Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990). Berusaha keras melebihi yang diharapkan guna keberhasilan perusahaan, membanggakan perusahaan kepada orang lain sebagai tempat bekerja yang baik. Akan menerima hampir semua jenis tugas. Ada kesamaan antara nilai-nilai individu dengan perusahaan. Bangga memberitahu orang lain bahwa menjadi bagian dari perusahaan. Perusahaan memberi inspirasi terbaik dalam mencapai kinerja. Sangat senang telah memilih sebagai tempat bekerja. Benar-benar peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Organisasi menjadi pilihan terbaik diantara perusahaan yang mungkin sebagai tempat bekerja.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) menyatakan bahwa komitmen pada organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi empat karakteristik, yaitu a). Karakteristik pribadi, yaitu usia, gender, status perkawinan, masa kerja, kedudukan atau jabatan. b). Karakteristik struktur dalam perusahaan, c). Pengalaman dalam bekerja, dan d). Karakteristik perusahaan. Rasa komitmen organisasi yang kuat dalam diri karyawan juga menyebabkan ia akan berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Menurut

Mowday et al. (1979), komitmen organisasional menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap sasaran dan nilai yang ingin dicapai oleh organisasi. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasional tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Menurut Robinson (1996), komitmen organisasional dikatakan sebagai suatu keadaan atau derajat sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan–tujuannya, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Konstruksi dari komitmen organisasional memusatkan perhatian pada kesetiaan individu atau karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologi atau orientasi karyawan atau individu terhadap organisasi, dimana individu atau karyawan dengan senang hati tanpa paksaan untuk mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan suatu organisasi atau perusahaan. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Engagement karyawan sudah termasuk keterlibatan emosional jangka panjang dan merupakan pendahuluan untuk generalisasi sementara lebih dari sentimen karyawan, seperti kepuasan kerja dan komitmen (Wagner & Harter, 2006). Karyawan yang *engaged*, datang untuk bekerja setiap hari merasa koneksi pada organisasi, memiliki tingkat tinggi antusiasme untuk pekerjaan (Buckingham & Coffman, 1999), dan secara konsisten menghasilkan pada tingkat tinggi (Meere, 2005). Konstruksi keterikatan/*engagement* karyawan dibangun atas dasar konsep-

konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan *organizational citizenship behavior*. Meskipun berhubungan dengan dan mencakup konsep-konsep ini, *engagement* karyawan lebih luas ruang lingkungannya. *Engagement* karyawan menunjukkan hubungan dua arah antara majikan dan karyawan dibandingkan dengan tiga konstruksi sebelumnya: kepuasan kerja, komitmen karyawan dan *organisational citizenship behavior*.

Engagement berarti terikat secara emosional dengan organisasi dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan antusiasme yang besar untuk keberhasilan dan bekerja ekstra di luar perjanjian kontrak kerja. Membangun *engagement* karyawan berasal dari dua konsep yang telah mendapatkan pengakuan akademik dan menjadi subyek penelitian empiris yaitu komitmen dan OCB (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004, Rafferty et al, 2005).

Engagement karyawan memiliki kesamaan dan tumpang tindih dengan dua konsep tersebut. Robinson et al. (2004) menyatakan bahwa baik komitmen atau OCB mencerminkan dua aspek keterlibatan yang sifatnya dua arah, dan sejauh mana *engagement* karyawan diharapkan memiliki unsur kesadaran bisnis. Rafferty et al (2005), juga membedakan *engagement* karyawan dan konsep-komitmen dan OCB, dengan alasan bahwa *engagement* jelas menunjukkan bahwa proses dua arah antara karyawan dan organisasi.

Studi Tenaga Kerja Global Perrin (2003) mendefinisikan *engagement* sebagai kemauan dan kemampuan karyawan untuk suksesnya perusahaan, terutama dengan upaya diskresioner secara berkelanjutan. Menurut penelitian, *engagement*

dipengaruhi oleh banyak faktor yang melibatkan kedua faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

Organisasi Gallup mendefinisikan *engagement* karyawan sebagai keterlibatan dengan antusiasme untuk pekerjaan. Gallup sebagai dikutip oleh Dernovsek (2008) mengibaratkan *engagement* karyawan keterikatan emosional karyawan yang positif dan komitmen karyawan. Robinson et al. (2004) mendefinisikan *engagement* karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

Organisasi mengembangkan dan memelihara *engagement*, membutuhkan hubungan dua arah antara majikan dan karyawan. Pemahaman yang jelas bahwa *engagement* karyawan adalah hasil dari hubungan dua arah antara pimpinan dan karyawan menunjukkan bahwa ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak. Selanjutnya, Fernandez (2007) menunjukkan perbedaan antara kepuasan kerja, dan *engagement*. Kepuasan karyawan tidak sama dengan *engagement* karyawan karena manajer tidak bergantung pada kepuasan karyawan untuk membantu mempertahankan yang terbaik, *engagement* karyawan menjadi sebuah konsep penting. Kepuasan kerja adalah bagian dari keterlibatan, tetapi hanya dapat mencerminkan kedangkalan hubungan transaksional yang hanya sebatas tunjangan dan bonus. *Engagement* adalah tentang semangat dan komitmen, kemauan untuk berinvestasi diri dan memperluas usaha diskresioner seseorang untuk membantu pimpinan sukses, yang berada di luar kepuasan dengan

pengaturan pekerjaan atau loyalitas dasar untuk majikan (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey dan Schnieder, 2008). Oleh karena itu, persamaan *engagement* diperoleh dengan menyelaraskan maksimum kepuasan kerja dan kontribusi kerja. Stephen Young, direktur eksekutif Towers Perrin, juga membedakan antara kepuasan kerja dan *engagement* bahwa hanya *engagement* meskipun tidak puas, adalah prediktor terkuat kinerja organisasi (Sumber Daya Manusia, 2007).

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan dan OCB adalah bagian penting dan prediktor *engagement* karyawan. Komitmen yang dikonseptualisasikan sebagai lampiran positif dan kemauan mengerahkan energi untuk keberhasilan organisasi, merasa bangga menjadi anggota dari organisasi tersebut dan mengidentifikasi diri dengan itu dan OCB adalah perilaku yang diamati dalam konteks pekerjaan yang menunjukkan dirinya melalui inisiatif inovatif proaktif mencari peluang untuk memberikan kontribusi terbaik dan ekstra melampaui kontrak kerja. Namun, konstruksi *engagement* karyawan tidak dapat secara independen bertindak sebagai pengganti untuk keterlibatan (Macey dan Schneider, 2008; Robinson et al, 2004).

2.3.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dipandang sebagai proses emosi yang terjalin melalui pengaruh sosial (George J.M. 2000). Suatu proses pengaruh sosial di mana seseorang dapat meminta bantuan dan dukungan dari orang lain dalam pemenuhan tugas. Suasana hati pemimpin di organisasi berdampak pada kelompoknya, perilakunya adalah sumber emosi karyawan baik positif atau negatif di tempat

kerja. Pemimpin menciptakan situasi dan peristiwa yang menyebabkan respons emosional. Perilaku pemimpin ditampilkan selama interaksi dengan karyawan adalah sumber dari peristiwa afektif. Pemimpin membentuk peristiwa kerja afektif. Contoh - pemberian *feedback*, tugas mengalokasikan, distribusi sumber daya. Karena perilaku karyawan dan produktivitas secara langsung dipengaruhi oleh keadaan emosi mereka, sangat penting untuk mempertimbangkan tanggapan emosional karyawan untuk pemimpin organisasi (Dasborough. 2006) Kecerdasan emosional, kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri sendiri dan orang lain, memberikan kontribusi untuk kepemimpinan yang efektif dalam organisasi (George J.M, 2006).

Efek ini dapat digambarkan pada tiga tingkatan: yaitu individu dengan anggota kelompok, anggota kelompok dengan para pemimpin dan pemimpin mengirimkan suasana hati mereka kepada anggota kelompok lain (Sy, T., Cote, S, Saavedra, R, 2005). Suasana hati bisa menjadi salah satu mekanisme psikologis dimana para pemimpin mempengaruhi pengikut. (Bono J.E. & Ilies R. 2006) seperti proses koordinasi, diskresioner usaha, dan strategi tugas. Pemimpin memberikan sinyal yang menunjukkan niat, tujuan dan sikap melalui ekspresi suasana hati positif (kemajuan yang dicapai) ataupun yang sifatnya kognitif (Sy, T, Cote, S, Saavedra, R, 2005) Pengungkapan ekspresi suasana hati positif oleh pemimpin akan meningkatkan kinerja kelompok (George J.M. 2006). Pemimpin membentuk kerja afektif, pemberian feedback, mengalokasikan tugas, distribusi sumber daya untuk mempertimbangkan karyawan memahami kemampuan dan mengelola karyawan agar dapat memberikan kontribusi kinerja organisasi yang

efektif. Pemimpin yang menunjukkan ketekunan, keuletan, tekad, dan keterampilan komunikasi yang sinergis akan membawa kualitas anggota yang sama dalam kelompok. Pemimpin yang baik menggunakan mentor batin untuk memberi energi tim dan organisasi untuk mencapai kesuksesan (Dr. Bart Barthelemy, 1997).

Dalam kepemimpinan kelompok, lebih dari satu orang memberikan arahan kepada kelompok secara keseluruhan. Definisi Northouse (2004) mengenai kepemimpinan adalah sebagai "proses dengan yang seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa organisasi telah mengambil pendekatan ini dengan harapan meningkatkan kreativitas, mengurangi biaya, atau perampingan. Orang lain mungkin melihat kepemimpinan tradisional dari biaya yang terlalu banyak dalam kinerja tim. Dalam beberapa situasi, anggota tim yang terbaik mampu menangani setiap tahap tertentu proyek menjadi pemimpin sementara. Selain itu, karena masing-masing anggota tim memiliki kesempatan untuk mengalami tingkat peningkatan pemberdayaan, itu memberikan energi staf dan feed siklus keberhasilan (Ingrid Bens, 2006). Pemimpin yang menunjukkan ketekunan, keuletan, tekad, dan keterampilan komunikasi yang sinergis akan membawa kualitas yang sama dalam kelompok mereka.

Karakteristik tim yaitu adanya kesadaran kesatuan pada bagian dari semua anggotanya, ada hubungan interpersonal, anggota memiliki kesempatan untuk berkontribusi, dan belajar dari dan bekerja dengan orang lain. Para anggota harus memiliki kemampuan untuk bertindak bersama-sama menuju tujuan bersama.

Secara umumnya sepuluh karakteristik yang berfungsi dengan baik untuk tim berkaitan dengan tujuan (Anggota bangga berbagi rasa mengapa tim ada dan diinvestasikan dalam mencapai misi dan tujuan), prioritas (anggota tahu apa yang harus dilakukan selanjutnya, oleh siapa, dan kapan untuk mencapai tujuan tim), peran (Anggota mengetahui peran mereka dalam mendapatkan tugas dilakukan dan kapan harus memungkinkan anggota lebih terampil untuk melakukan tugas tertentu), keputusan (Otoritas dan pengambilan keputusan garis jelas dipahami), konflik (konflik ditangani dengan terbuka dan dianggap penting untuk pengambilan keputusan dan pertumbuhan pribadi), sifat-sifat pribadi (anggota merasa kepribadian unik mereka dihargai dan dimanfaatkan dengan baik), norma (kelompok norma untuk bekerja bersama-sama diatur dan dipandang sebagai standar bagi setiap orang dalam kelompok), efektivitas (anggota menemukan pertemuan tim yang efisien dan produktif dan berharap untuk saat ini bersama-sama), sukses (Anggota tahu dengan jelas ketika tim telah bertemu dengan sukses dan berbagi dalam hal ini sama dan bangga), pelatihan (peluang untuk umpan balik dan keterampilan memperbarui disediakan dan dimanfaatkan oleh anggota tim).

Gill (2006), berbagi kepemimpinan dicirikan oleh kualitas interaksi daripada tingkat hirarkis, masalah tim pemecahan, komunikasi berupa petunjuk, berbagi nilai-nilai, dan keyakinan, kejujuran dan keinginan adalah untuk kebaikan bersama. Menurut Kotter (1990), manajemen menghasilkan prediktabilitas, ketertiban, dan konsistensi mengenai kunci hasil termasuk perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, kepegawaian, pengendalian, dan pemecahan

masalah. Kepemimpinan menghasilkan perubahan dan termasuk menetapkan arah melalui visi, menyelaraskan orang dengan visi dan strategi, dan memotivasi dan memberi inspirasi staf. Kepemimpinan meliputi visi, perubahan manajemen, pengembangan strategi, desain organisasi, budaya manajemen, dan kolaborasi masyarakat. Manajemen meliputi rancangan program, pengelolaan keuangan, informasi sistem, manajemen sumber daya manusia, evaluasi program, dan manajemen proyek (Roberts-DeGennaro & Packard, 2002).

Zenger dan Folkman (2002) menemukan bahwa 16 kelompok kompetensi dipandang sebagai terkait dengan efektivitas organisasi yaitu menampilkan integritas dan kejujuran, keahlian teknis dan profesional, pemecahan masalah dan analitis kemampuan, inovasi, pengembangan diri, fokus pada hasil, pengaturan stretching tujuan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk hasil, efektif komunikasi, inspirasi dan memotivasi orang lain, kepercayaan dan efektivitas interpersonal, kepedulian untuk kerjasama pengembangan lain dan perubahan organisasi, keterampilan, kemampuan untuk sukses, dan kemampuan untuk berhubungan baik dengan luar stakeholder. Pemimpin dengan kekuatan kompetensi beberapa yang paling efektif, dan, signifikan, bahwa kombinasi kompetensi tampaknya menjadi prediktor efektivitas yang lebih kuat efektivitas. Misalnya, kemampuan memberikan umpan balik tidak selalu berkorelasi dengan efektivitas, tetapi membangun kepercayaan (Zenger & Folkman, 2002). Kemampuan mendengarkan saja tidak berharga, tetapi keterampilan mendengarkan ditambah kemampuan interpersonal lainnya (misalnya, perhatian dan peduli) membuat perbedaan. Pemikiran saat ini menggunakan perspektif

kekuatan, di mana pemimpin bekerja untuk membangun kekuatan dan menemukan situasi yang mengoptimalkan (Buckingham & Clifton, 2001).

Zenger dan Folkman (2002) menyatakan bahwa pendorong kekuatan adalah pendekatan terbaik secara keseluruhan, tetapi kesalahan fatal harus diperbaiki. Misalnya, menemukan bahwa ketidakmampuan untuk belajar dari kesalahan dan kurangnya keterampilan interpersonal inti adalah fatal kekurangan. Yukl (2006) mencatat bahwa keterampilan yang berbeda dibutuhkan pada tingkat manajerial yang berbeda, keterampilan konseptual lebih penting pada tingkat yang lebih tinggi dan keterampilan teknis lebih penting pada tingkat rendah. Beberapa keterampilan masing-masing akan dibutuhkan pada setiap tingkat, dan keterampilan interpersonal yang sama-sama penting pada setiap tingkatan manajemen.

2.3.3. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland dan Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia, bahwa terus memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan, di mana ada pola-pola pemikiran baru, aspirasi kolektif dibebaskan, dan terus menerus belajar (Senge,

1994). *Organizational learning* merupakan jenis aktivitas dalam organisasi, perilaku dari sebuah organisasi pembelajaran adalah mengumpulkan, menginterpretasikan dan mengaplikasikan data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi (Fulmer *et al.*, 1998).

Pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan sistem untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder* (Pearn *et al.* 1995). Hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi adalah bahwa organisasi terutama belajar dari anggota organisasi. Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan (Kim (1993). Pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Namun, hal ini tidaklah sederhana. Pembelajaran individu tidaklah menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Garvin, 2000; Kim, 1993). Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharuskan untuk mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia mampu memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Pembelajaran organisasional merupakan wadah untuk membangun masyarakat yang dewasa yaitu kelompok manusia yang memiliki potensi yang

beranekaragam dan mampu melakukan kerjasama cerdas sehingga mampu melaksanakan proses berbagi visi, berbagi model mental dan berbagi pengetahuan, untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi modal maya organisasi. Tanpa mekanisme pembelajaran organisasi, maka organisasi tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan perkembangannya, sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses belajar organisasional. Perbedaan terdapat pada (a) jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses pembelajaran organisasi adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses pembelajaran organisasi, dan (b) setelah pembentukan pengetahuan tacit organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tacit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi. Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena (a) organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, dan (b) organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil

integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

Pembelajaran organisasi merupakan visi bagaimana sebuah organisasi dapat menjadi sebuah organisasi yang ideal (Kofman dan Senge, 1995) dengan menggunakan lima disiplin dasar (*five fundamental disciplines*), dimana tiap-tiap disiplin memberikan kontribusi dalam memperbaiki kehidupan dan kapasitas organisasi untuk belajar. Lima disiplin tersebut adalah:

1. *Personal Mastery* Sumber keunggulan bersaing dalam bisnis hanya akan datang dari kesuksesan perusahaan dalam pembelajaran, bagaimana komitmen dan kapasitas orang-orang untuk belajar pada semua tingkatan dalam organisasi. Dalam mengelola orang-orang, organisasi harus memberdayakannya. Tujuan pendekatan ini adalah agar karyawan dapat mengembangkan kreativitas, memiliki motivasi, dan selalu ingin belajar dan memperbaiki diri, untuk mencapai tujuan personal yang sejalan dengan tujuan organisasi. Organisasi seperti ini akan tercipta melalui praktek jangka panjang dari serangkaian disiplin. Dengan demikian akan tercipta organisasi yang dikelola oleh individu-individu yang bekerjasama menuju visi bersama, bukan lagi atas dasar perintah.

2. *Awareness of mental models* Merupakan pemikiran atau gambaran internal seseorang yang dipegang secara mendalam mengenai bagaimana dunia bekerja, yakni gambaran yang melatarbelakangi kita dalam bertindak dan berpikir. Model ini dapat sangat kuat menentukan tindakan seseorang baik perilaku yang positif atau justru membatasi perilaku. Masalah *mental models* ini bukanlah karena seseorang memilikinya, namun masalah *mental models* ini akan meningkat

ketika model ini diam yakni ketika gambaran itu muncul di bawah tingkat yang dapat diterima. Senge berpendapat bahwa masalah dengan struktur mental terjadi ketika pemikiran seseorang mengikuti suatu model tanpa ada kemungkinan kesediaannya untuk mengubah pemahaman atau membangun pemahaman baru.

3. *Building a shared vision* Pada tingkat yang paling sederhana, *shared vision* adalah jawaban dari pertanyaan “Apa yang ingin kita ciptakan? Meskipun membangun disiplin pertama (*personal mastery*) dapat membantu dalam membangun visi personal, pengembangan tersebut sungguh tidak akan membantu organisasi kecuali jika terdapat kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi. Dengan demikian tidak hanya visi organisasi yang penting bagi karyawan, namun visi personal karyawan juga harus dinilai dan dihargai oleh organisasi.

4. *Team learning* Kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi bukanlah masalah kesempatan atau bahkan hanya merupakan persoalan sederhana mengenai rekrutmen karyawan (misalnya organisasi dapat merekrut orang-orang dengan visi yang sejalan dengan visi organisasi). Senge menyebut proses ini sebagai “*team learning* dan merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni: a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting b. kemampuan untuk bertindak dengan cara yang inovatif dan koordinatif c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.

5. *Systems thinking* Disiplin ini merupakan kerangka kerja dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang ada. Dalam organisasi bisnis,

dapat diidentifikasi sejumlah sistem dan hubungan yang sistematis, namun transfer informasi tidak selamanya mengikuti rantai hubungan ini, seringkali transfer informasi dilakukan melalui jaringan sosial. Transfer informasi dapat terjadi pada jaringan komunikasi informal yang umumnya bersifat “*grapevine*” (kabar angin) dan hirarki formal, selain itu juga terdapat jaringan ketiga, yang disebut juga dengan kelompok inti yang mengendalikan organisasi. Kelompok ini tidak muncul pada bagan organisasi formal tetapi meliputi banyak individu yang juga terdiri dari teman atau kerabatnya, semacam klan yang tidak terlalu tersembunyi dalam organisasi.

Marquardt (1996) kemudian menambahkan satu keterampilan dari lima disiplin dasar Senge dengan menyatakan ada enam keterampilan yang harus dimiliki setiap anggota organisasi demi terwujudnya proses pembelajaran organisasi, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, *systems thinking* dan *dialogue* yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan berdialog ini menuntut kebebasan dan kreatifitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhkan pandangannya sendiri.

Ada tiga karakteristik kunci dari pembelajaran organisasi, yakni: pertama, organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan. Kedua, pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi, departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi. Organisasi

berhenti beradaptasi, yang berarti berhenti belajar. Organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Ketiga, pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar. Hal ini melibatkan berbagai cara, sebab begitu banyak hal yang harus dipelajari organisasi dari lingkungannya.

Empat fitur diidentifikasi sebagai pendorong efektifitas interaksi belajar 1) mengetahui apa yang orang lain tahu, 2) memiliki akses ke orang yang tahu, 3) kemauan dari orang yang tahu untuk berbagi dengan dan mendidik orang lain, dan 4) sejauh mana perasaan aman (psikologis) untuk meminta dan menerima pembelajaran. Simon (1991) atau Hedberg (1981), masyarakat ilmiah setuju bahwa: 1) pembelajaran terjadi melalui dan di antara orang-orang, 2) konteks organisasi, pembelajaran masa lalu anggota, berperan dalam apa yang dipelajari, bagaimana pembelajaran diterapkan, berbagi atau tidak, dan 3), anggota organisasi anggota memperoleh pengetahuan, dan pengetahuan itu tidak mengalir ke orang lain, maka organisasi tidak akan mendapat manfaat.

Pembelajaran organisasi adalah gagasan bahwa organisasi, melalui anggota mereka, dapat memperoleh wawasan baru dan bertindak sehingga memperbaharui konteks pembelajaran pada masa depan. Mendapatkan dan meningkatkan wawasan baru/kemampuan tergantung pada pengetahuan individu, filter persepsi, motivasi belajar, peluang belajar, dan mekanisme di tempat untuk memungkinkan akuisisi pengetahuan. Kualitas interaksi pembelajaran, memerlukan suatu lingkungan di mana potensi peserta, bekerja kolektif, memiliki banyak kesempatan untuk mengalami kebutuhan yang dirasakan. Peserta harus memiliki banyak kesempatan untuk mencari wawasan baru. Sementara wawasan

mudah dikodifikasi dan perilaku dapat dengan mudah dipertukarkan melalui verbal dan instruksi tertulis, pengetahuan tacit harus diinternalisasikan melalui pengalaman. Pengetahuan individu dibagi, dikombinasikan, diperluas, diuji dan diterapkan di antara individu, kelompok atau masyarakat.

Maksud dari pembelajaran dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja (Fiol & Lyles, 1985, Vera & Crossan, 2003), melalui dan di antara orang-orang, pembelajaran diperlukan pada tingkat strategis atau operasional atau keduanya, di dalam atau di antara unit, masyarakat, individu dan sebagainya. Schein (1996), Mintzberg (1994), menunjukkan penciptaan pengalaman saling belajar antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam organisasi sebagai enabler utama untuk perubahan sistem secara keseluruhan. Keyakinan untuk melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh sejumlah faktor personal dan budaya. Peserta harus terlibat dalam proses, forum, jaringan, kemitraan atau masyarakat yang memungkinkan interaksi sosial yang diperlukan. Pemimpin organisasi berada dalam posisi yang penting, memiliki kewenangan untuk merancang maksud belajar, agenda, dan arsitektur perusahaan, mengatur multi tujuan tingkat pembelajaran dan mengalokasikan sumber daya sesuai hubungan jaringan yang diperlukan peserta.

Individu atau tim bertindak sebagai agen pembelajaran atas nama organisasi (Kim,1993). Pembelajaran individu dan tim berkontribusi dengan konsep pembelajaran organisasi. Tindakan individu atau tim menyebabkan tanggapan dari lingkungan organisasi, yang menegaskan atau disconfirms keyakinan individu atau tim. Sinkula, Baker, dan Noordeweir (1997)

menyarankan bahwa komponen inti dari pembelajaran organisasi adalah komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan berbagi visi. Komitmen untuk belajar (*Commitment Learning*) adalah salah satu dari nilai-nilai organisasi yang cenderung mempromosikan budaya belajar. Keterbukaan pikiran (*Open Mind*) adalah kemampuan organisasi untuk mempertanyakan asumsi dan keyakinan. Berbagi visi (*Share Vission*) mempengaruhi arah pembelajaran. Ketiga komponen tersebut menjelaskan arah dan intensitas orientasi belajar dalam organisasi. Pembelajaran organisasi dikaitkan dengan organisasi kinerja seperti keuntungan, strategi bisnis, kepuasan pelanggan, retensi karyawan, dan inovasi produk (Baker & Sinkula, 1999; Goh & Richards, 1997, Goh & Ryan, 2008; Jiang & Li, 2008). Pembelajaran organisasi adalah dimana karyawan memperoleh keterampilan baru dan benar-benar mengubah praktek meskipun tidak langsung membuat perbedaan ke tingkat individu tetapi mengubah kapasitas di tingkat organisasi yang merupakan pembelajaran organisasional (Watkins 1996).

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai peningkatan kapasitas organisasi untuk tindakan yang efektif (Kim, 1993,) dan merupakan proses bagaimana individu memahami, dan mengelola mencerminkan pengalaman mereka sebagai kehendak kolektif (Yeo, 2002b). Pembelajaran organisasi sengaja menggunakan individu, kelompok sistem, belajar untuk menanamkan pemikiran baru dan praktek yang terus menerus memperbaharui dan mengubah organisasi dengan cara yang mendukung tujuan bersama (Collinson & Cook 2007). Pembelajaran organisasi adalah dimana orang-orang terus memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan (Senge 1990). Salah

satu metode yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka melalui proses membangun tim (Bayley, et al, 2007) membuat evaluasi longitudinal proses team building yang melibatkan tiga fase. Tahap satu peserta dibuat mengerti hubungan dari bekerja, kekuatan dan kelemahan diri sendiri/orang lain. Tahap kedua adalah tentang penanganan konflik, keterbukaan dalam komunikasi tim, dan pengambilan keputusan. Tahap terakhir, mengajarkan anggotanya bagaimana untuk berbagi pengetahuan, rasa hormat, dan kolaborasi. Kemampuan pembelajaran organisasi, melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku dan berdampak pada perbaikan kinerja (Fiol *and* Lyles, 1985; Senge, 1990; Garvin, 1993; Lei *et al.*, 1999).

2.3.4. Kinerja

Perusahaan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai individu dalam perusahaan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan, sehingga pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif ketika orang didalamnya melakukan apa yang terbaik, apa yang disenangi serta kuatnya faktor kepemilikan secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil pada pekerjaan.

Perbaikan kinerja, baik untuk individu maupun kelompok, menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dkk, 2002). Menurut Gibson, dkk (dalam Srimulyo, 1999) ada tiga perangkat aspek yang mempengaruhi perilaku dan kinerja (Gibson, dkk, dalam Srimulyo, 1999) yaitu:

a). Aspek Individu - Aspek Individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman kerja), demografis (umur, asal-usul/etnis, dan jenis kelamin). Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Unsur-unsur yang biasanya dianggap sebagai variabel demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras (budaya). Keragaman budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma perilaku.

b). Aspek Organisasi (Lembaga)- Aspek organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan.

c). Aspek Psikologis (Persepsi dan Sikap). Sikap adalah pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap suatu objek (Robbins, 2006). Objek yang dimaksud disini adalah objek sikap yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, yaitu pekerjaan. Menurut Robbins (2006), ada tiga komponen sikap, yaitu kognitif, afektif, dan konatif atau perilaku. Dari ketiga komponen sikap tersebut, istilah sikap pada hakekatnya merujuk ke bagian afektif dari tiga komponen tersebut yang dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan.

Kinerja merupakan fungsi dari semua komponen sumber daya manusia. Artinya, pengelolaan terhadap SDM akan menentukan bagaimana kinerja yang dicapai organisasi bersangkutan. Konovsky and Pugh (1994) menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajer berpengaruh positif terhadap proses pertukaran sosial.

Temuan ini didukung hasil penelitian Aryee, Budhwar, and Chen (2002) bahwa kepercayaan pada organisasi berhubungan dengan sikap kerja seperti komitmen organisasional.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menunjukkan hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mangkunegara, 2005). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan.

Kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu *Quality*, tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. *Quantity*, Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. *Timeliness*, Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. *Cost effectiveness*, Tingkatan dimana penggunaan

sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

Need for supervision, tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya dan *Interpersonal impact*, tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja (Bernardin dan Russel, 1993)

Tujuan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya untuk menghasilkan orang yang lebih baik dalam hal memiliki pengetahuan teknis, keterampilan dan nilai-nilai yang baik, tetapi juga seseorang dengan jiwa yang lebih baik. Hal ini jelas bahwa peran dan tanggung jawab lembaga keuangan Islam tidak hanya terbatas pada kebutuhan keuangan dari berbagai pemangku kepentingan, tetapi bagaimana mereka melakukan bisnis mereka dan langkah-langkah yang digunakan dalam rangka untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang sesuai dengan persyaratan syariah.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan setiap tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan. Teori yang dikemukakan Benardin dan Russel yang dikutip oleh Faustino Gomes (2003) dengan tujuh criteria yaitu *Quality of work*, *Quantity of work*, *Job knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Dependability*, *Initiative* dan *Personal qualities*.

2.3.5. Pertautan Syariah (syariate engagement)

Employee engagement merupakan konstruksi level individu, akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika berdampak terhadap

karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi. *Employee engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan. Perubahan-perubahan di level individu ini pada akhirnya akan membawa perubahan positif pada level tim dan akhirnya akan membawa perubahan yang positif bagi kinerja organisasi

Triyuwono (2000), mengemukakan tujuan utama organisasi menurut Islam adalah “menyebarkan rahmad pada semua makhluk. Tujuan itu secara normatif berasal dari keyakinan Islam dan misi sejati hidup manusia. Walaupun tujuan itu agaknya terlalu abstrak, tujuan itu dapat diterjemahkan pada tujuan-tujuan yang lebih praktis (operatif), sejauh masih terus terinspirasi dari dan meliputi nilai-nilai tujuan utama. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan peraturan etik untuk memastikan bahwa upaya yang merealisasikan baik tujuan utama maupun tujuan operatif selalu di jalan yang benar. Triyuwono (2000), mengungkapkan bahwa etika terekspresikan dalam bentuk syariah, yang terdiri dari Al-qur'an, Sunnah Hadist, Ijma, dan Qiyas. Didasarkan pada sifat keadilan, etika syariah bagi umat Islam berfungsi sebagai sumber serangkaian kriteria-kriteria untuk membedakan

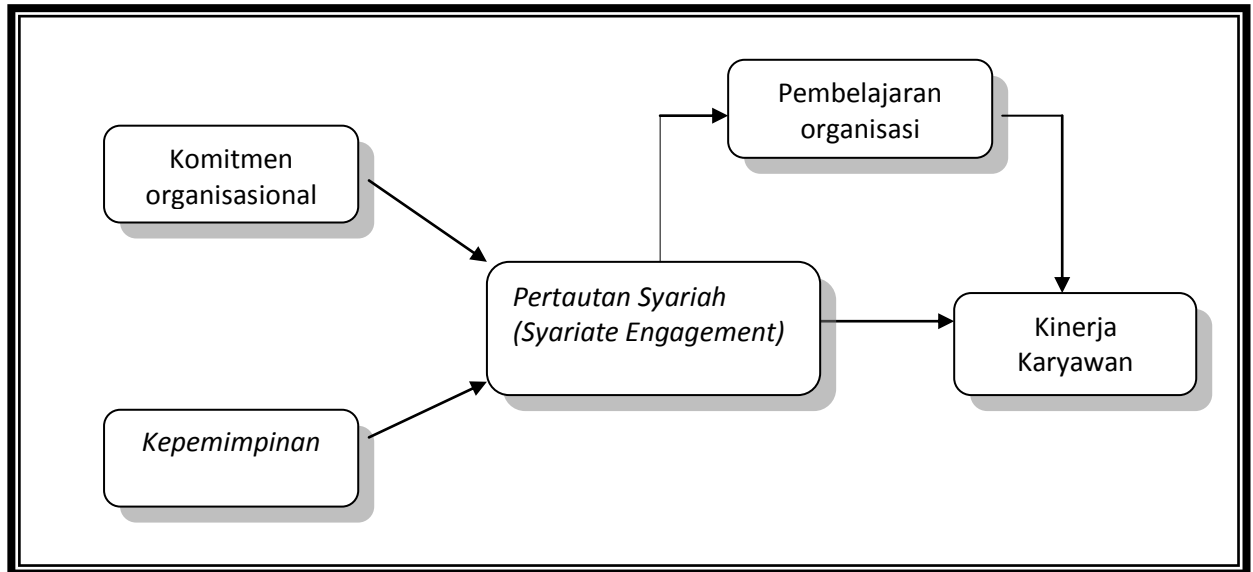
mana yang benar (*haq*) dan mana yang buruk (*batil*). Dengan menggunakan syariah, bukan hanya membawa individu lebih dekat Tuhan, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya masyarakat secara adil yang di dalamnya mencakup individu dimana mampu merealisasikan potensinya dan kesejahteraan yang diperuntukkan bagi semua umat.

Syariah pada hakekatnya mempunyai dimensi batin (*inner dimension*) dan dimensi luar (*outer dimension*). Dimensi luar tersebut bukan hanya meliputi prinsip moral Islam secara universal, tetapi juga berisi perincian tentang, misalnya, bagaimana individu harus bersikap dalam hidupnya, bagaimana seharusnya ia beribadah. Prinsip yang ada dalam syariah adalah prinsip pertanggungjawaban yang berkaitan dengan konsep amanah, prinsip keadilan yang berkaitan dengan etika kehidupan sosial dan bisnis dan prinsip kebenaran.

Pertautan syariah (syariate engagement) merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggungjawab. *Pertautan syariah (syariate engagement)* ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan telaah teori tersebut, maka model teoritikal dasar dalam studi ini nampak pada gambar 2.4 berikut :

Gambar 2.4
MODEL TEORITIKAL DASAR



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

2.4. Pengembangan Model Empirik dan Hipotesis

Model empirik yang dikembangkan pada disertasi ini merupakan *derivative* dari model teoritikal dasar dimana kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) merupakan *derivative* dari model teoritikal dasar Kepemimpinan (*Leadership*), berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) merupakan *derivative* dari model teoritikal dasar pembelajaran organisasi, sedangkan Pertautan Syariah (*syariate engagement*) merupakan konsep baru yang dibangun pada disertasi.

2.4.1. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *pertautan syariah* (*syariate engagement*)

Karyawan yang memiliki komitmen dalam organisasi akan memberikan keunggulan-kompetitif perusahaan termasuk produktivitas yang lebih tinggi dan pergantian karyawan yang rendah. Dengan demikian, tidaklah mengherankan bahwa organisasi dari semua ukuran dan jenis telah berinvestasi secara substansial

dalam kebijakan dan praktik keterlibatan dan komitmen (Vance, 2006). Komitmen sebagai kesediaan untuk bertahan dalam suatu tindakan dan keengganan untuk mengubah rencana, sering karena rasa kewajiban untuk tetap. Orang-orang secara bersamaan berkomitmen untuk beberapa entitas, individu-individu tertentu. Komitmen memanifestasikan dirinya dalam perilaku yang berbeda, misalnya, mencurahkan waktu dan energi untuk memenuhi tanggung jawab pada pekerjaan serta keluarga mereka, pribadi, masyarakat dan kewajiban spiritual. Komitmen juga memiliki komponen emosional. Orang-orang biasanya mengalami dan mengekspresikan perasaan positif terhadap suatu entitas atau individu untuk siapa telah membuat sebuah *commitment*. Akhirnya, komitmen memiliki unsur rasional kesadaran memutuskan untuk membuat komitmen, maka mereka serius merencanakan dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi. Komitmen membutuhkan investasi waktu serta mental dan emosional, energi, kebanyakan orang melakukannya dengan harapan balasan. Artinya, orang berasumsi bahwa dalam pertukaran untuk komitmen mereka, mereka akan mendapatkan sesuatu yang bernilai seperti nikmat, kasih sayang, hadiah, perhatian, barang, uang dan harta. Dalam dunia kerja, karyawan dan pengusaha secara tradisional membuat perjanjian. Pertukaran untuk komitmen, organisasi akan memberi bentuk nilai karyawan, seperti pekerjaan yang aman dan kompensasi yang adil. Meningkatkan tingkat maksimum komitmen karyawan, dengan cara memahami pentingnya pekerjaan karyawan akan meningkatkan *engagement* dalam pekerjaan (Ashraf, 2012)

Engagement merupakan aplikasi pendekatan perilaku positif organisasi (Luthans, 2002, Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton & Quinn, 2003, Linley, et al, 2009). Schaufeli dan Salanova (2007) menyatakan bahwa *engagement* penting untuk organisasi kontemporer mengingat banyaknya tantangan yang mereka hadapi dan Macey et al. (2009) berpendapat bahwa organisasi dapat mendapatkan keuntungan kompetitif melalui *engagement* karyawan.

Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Aji dan Sabeni (2003), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kemauan untuk berusaha dengan semangat yang tinggi (kerja keras) demi organisasi, kepercayaan, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Morrow, Mc Elroy dan Blum (1988) komitmen organisasional terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah a). Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), b). Perasaan *engaged* dalam suatu pekerjaan, pekerjaan adalah menyenangkan, c). Perasaan loyal (*loyalty*), Perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Yousef (2000), komitmen adalah kekuatan relative dari identifikasi individu kaitannya dengan *engagement* dalam organisasi. Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), sehingga tercipta *engagement* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan

loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Semakin tinggi nilai karyawan menjadi bagian dari organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap dengan organisasi (Boon & Arumugam, 2006).

Komitmen organisasional, sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi, merupakan jembatan yang kuat antara talent manajemen dan kinerja organisasi. Komitmen organisasional memperkuat hubungan positif antara talent manajemen efektif dan kinerja organisasi (Mowday, Porter dan Steers, 1982). Komitmen karyawan memberikan sesuatu dari individu dalam rangka memberikan kontribusi kepada organisasi dan merupakan konsekuensi dari talent management (Mackenzie, et al, 1998,). Vilela et al (2008) menyatakan bahwa individu yang kuat hubungan antara nilai-nilai pribadi atau engaged dalam organisasi, memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi. Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional kaitannya dengan *pertautan syariah (syariate engagement)* seperti tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2
Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional
dengan *pertautan syariah*

Peneliti	Kesimpulan
Yousef ,2000,	Komitmen adalah kekuatan relative dari identifikasi individu kaitannya dengan <i>engagement</i> dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen semakin kuat <i>engagement</i> .
Morrow, Mc Elroy dan Blum ,1988	Komitmen organisasional mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah a). Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (<i>identification</i>), b). Perasaan engaged dalam suatu pekerjaan, pekerjaan adalah menyenangkan, c). Perasaan loyal (<i>loyalty</i>), Perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal. Pengembangan komitmen berarti menciptakan sikap <i>engaged</i>

Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002)	Komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), sehingga tercipta <i>engagement</i> (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi).
Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008)	Komitmen meningkatkan <i>engagement</i> karyawan sehingga muncul kepercayaan dan kemauan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.
Macey, Schneider, Barbera, Young, 2009	Menciptakan komitmen yang tinggi berarti mencapai tujuan <i>engagement</i> .
Nik et al, 2004	Komitmen menyebabkan perilaku seseorang di tempat kerja meningkatkan usaha, dedikasi, kerjasama tanggung jawab, hubungan sosial dan kreativitas dan <i>engagement</i>

Sumber :dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan

H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*)

2.4.2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2001). Komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya untuk bersama-sama meningkatkan kinerja. (Steers dalam Yuwalliatin, 2006). Komitmen adalah kekuatan relative dari identifikasi individu dengan *engagement* dalam organisasi kaitannya dengan kinerja (retensi dan *turnover*, Yousef, 2000). Komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang

bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya untuk meningkatkan kinerja (Richard M. Steers dalam Sri Kuntjoro, 2002). Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen adalah suatu kondisi dimana orang-orang merasa bangga untuk organisasi serta sejauh mana mereka berniat untuk tetap dengan organisasi berkeinginan untuk melayani atau untuk tampil di tingkat tinggi, positif merekomendasikan organisasi mereka kepada orang lain, dan mengupayakan untuk meningkatkan hasil organisasi (Sopiah,2008).

Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) Pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1994). Komitmen organisasional memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja (Benkhoff, 1997). Komitmen organisasional dibedakan atas tiga komponen, yaitu a). Komponen *afektive* keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi, b). Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, c). Komponen *continuance*/kelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi

(Allen dan Meyer, 1990). Secara umum, komitmen organisasional dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kinerja dipengaruhi faktor-faktor a). Faktor personal/individu, meliputi pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b). Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader* c). Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim d). Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi e). Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional kaitannya dengan kinerja karyawan seperti table 2.3 berikut:

Tabel 2.3
Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional dengan kinerja karyawan

Peneliti	Kesimpulan
Yousef (2000),	Komitmen berpengaruh terhadap kinerja (retensi dan <i>turnover</i>).
Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002)	Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya sehingga kinerja bisa meningkat.
Sopiah,2008,	Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan kemauan karyawan menerima tujuan-tujuan serta tetap tinggal dalam organisasi. Jadi komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kinerja
Morrison ,1994).	Individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada kinerja

Benkhoff ,1997	Komitmen organisasional berperan untuk peningkatan kinerja
Allen dan Meyer ,1990).	Komitmen organisasional dianggap sebagai ukuran penting dari keefektifan organisasi dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Sumber : dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**2.4.3. Pengaruh kepengikutan berbasis manajemen bakat
(*followership based talent management*) terhadap pertautan
syariah(*syariate engagement*)**

Kepemimpinan yang efektif membutuhkan pengikut yang baik. Pengikut dapat diwujudkan dalam banyak cara: karyawan, konstituen, stakeholder, atau hanya orang-orang yang percaya pada penyebab. Followership dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau kemauan untuk mengikuti seorang pemimpin. Followership didefinisikan sebagai "kesediaan untuk bekerja sama dalam bekerja menuju pencapaian misi kelompok, untuk menunjukkan tingkat tinggi kerja sama tim, dan untuk membangun kesatuan di antara kelompok." Kelley menjelaskan pengikut berdasarkan dua dimensi berpotongan, yaitu independen / berpikir kritis dan kemampuan. Buckingham dan Coffman (1999) mengatakan tidak peduli bagaimana Anda mendapatkan sukses dalam profesi, semuanya bermuara pada satu faktor - bakat

Talent management merupakan gabungan dari berbagai strategi yaitu a). strategi perspektif proses, berarti mencakup semua proses yang diperlukan untuk mengoptimalkan orang dalam sebuah organisasi. Perspektif ini percaya bahwa keberhasilan masa depan perusahaan didasarkan pada memiliki bakat yang tepat,

jadi mengelola bakat merupakan bagian dari proses setiap hari dalam kehidupan organisasi. b). Perspektif budaya yang percaya bahwa manajemen bakat adalah pola pikir dan bahwa bakat diperlukan untuk sukses. Hal ini dapat dilihat di mana setiap individu tergantung pada bakat untuk sukses karena sifat dari pasar di mana individu beroperasi, dan pada organisasi di mana tersedia tenaga kerja internal, tugas yang dialokasikan sesuai dengan seberapa baik mereka tampil, di mana perkembangan setiap bakat individu adalah yang terpenting dan dihargai, sehingga memungkinkan untuk setiap orang untuk mengeksplorasi dan mengembangkan bakat menjadi bagian dari rutinitas kerja. c). Perspektif yang kompetitif mengusulkan bakat manajemen sebagai percepatan pembangunan jalur bagi karyawan potensi tertinggi (Wilcox, 2005), proses pengembangan pribadi yang sama untuk semua orang di organisasi. d). Perspektif perencanaan SDM yang mengklaim manajemen bakat adalah tentang memiliki orang yang tepat cocok dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, dan melakukan hal yang benar. Hal ini sering diidentikkan dengan perusahaan saat ini mengalami pertumbuhan yang cepat yang sampai batas tertentu yang mendorong sistem manajemen bakat. e). Perspektif manajemen perubahan yang menggunakan proses manajemen bakat sebagai penggerak perubahan dalam organisasi, menggunakan system bakat manajemen sebagai bagian dari inisiatif strategis SDM yang lebih luas untuk perubahan organisasi, menjadi sarana menanamkan sistem manajemen bakat dalam organisasi sebagai bagian dari proses perubahan yang lebih luas, atau dapat memberikan tekanan tambahan pada manajemen bakat memproses jika ada resistensi luas terhadap proses perubahan.

Fokus pada bakat baru-baru diintensifkan lebih banyak orang, mulai dari CEO organisasi dan direksi untuk manajer, ingin menerapkan strategi bakat untuk mendapatkan keuntungan. Interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Strategi manajemen bakat, merupakan kepentingan organisasi untuk mempertahankan anggota yang berbakat (Somaya dan Williamson, 2008).

Inisiatif pemimpin dan karyawan yang *engaged* dengan organisasi memahami kondisi yang ada dan bagaimana mereka secara kolektif dapat membantu mengatasinya. Menjangkau karyawan selama masa-masa sulit untuk lebih memahami kekhawatiran dan kepentingan mereka secara terbuka dan jujur menyampaikan dampak penurunan pada mereka dan organisasi mereka dapat memberikan landasan yang kokoh untuk tidak hanya *engagement* tapi mempertahankan mereka ketika terjadi hal-hal yang berbeda (Blake et al, 1964) Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh bakat dari karyawannya. Oleh karena itu strategi perusahaan selalu memperhatikan mengenai kebutuhan talenta

yang diperlukan kemudian melakukan assessment dengan mempertimbangkan *knowledge*, *skill* yang diperoleh dari pengalaman, *behavior*, kompetensi dan *personality*.

Karyawan yang berbakat diusahakan untuk bisa ditarik, dilatih, dipertahankan dan dipromosikan yang semuanya bertujuan pada peningkatan *engagement* dan kinerja organisasi (Holmes, 2006, Wright et al 1994, Agrawal et al, 2003, Gutthridge et al, 2008). Program *talent management* memastikan bahwa karyawan yang terbaik (paling berbakat) diperoleh dan dipertahankan dalam rangka untuk kelanjutan dan meningkatkan nilai organisasi (Bhatnagar, 2009). Sumberdaya yang berkualitas (berbakat) memiliki karakteristik nilai-nilai mentalitas yang tampak pada profil dan penampilan (*performance*), menerima gagasan baru, kesediaan menyatakan pendapat, kepekaan pada waktu dan lebih mementingkan ketepatan waktu, memiliki ilmu dan teknologi serta pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual akan dapat meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu, kecocokan posisi dari *talent management* akan mengakibatkan *engagement* tinggi (Kristof, 1996). Semakin cocok bakat dan perilaku individu pada organisasi semakin tinggi *engagement* (Kristof-Brown et al, 2005, Meglino, Ravlin dan Adkin, 1989).

Seligman dan Csikszentmihalyi (2000), *talent management* berpengaruh positif dalam meningkatkan karyawan yang *engaged* secara fisik, emosional dan kognitif untuk berprestasi pada perusahaan. Schaufeli dan Salanova (2007) menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* secara energetika dan efektif ke pekerjaan melalui investasi diri di pekerjaan. Studi menunjukkan bahwa

manajemen talent memiliki hasil positif. Salah satunya adalah untuk mempromosikan engagement antara karyawan (Beheshtifar, M, 2011). *Talent management* mengacu pada proses di mana organisasi mengidentifikasi karyawan yang mampu untuk memerankan kepemimpinan di masa depan. Kepemimpinan ditandai dengan kemampuan mendengarkan, empati, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, pelayanan, komitmen untuk pertumbuhan, dan membangun karyawan (Spears, L., 2004). Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan melalui *talent management* akan menciptakan peningkatan *engagement*.

Talent management fokus utamanya adalah menghargai dan mengembangkan para pengikutnya sesuai dengan talenta yang mereka miliki (menganggap setiap insan memiliki suatu kebesaran dalam dirinya), secara tidak langsung akan memperoleh hati pengikutnya yang diberikan sebagai imbalan atas apa yang telah diberikan pemimpin (perusahaan) kepada mereka secara sukarela. Hasilnya adalah menyebabkan para pengikut akan memberikan usaha dan upaya yang terbaik bagi perusahaan.

Nilai *talent management* jelas dan memiliki visibilitas tinggi. Inisiatif *talent management* menjadi efektif, maka organisasi perlu proses formal, dengan banyak orang yang terlibat dan dengan hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan bakat untuk menerjemahkan ke dalam spesifik organisasi berbasis nilai perilaku (Morton, 2005). Temuan kunci menunjukkan bahwa determinan paling penting dari keberhasilan talent followership adalah derajat *engagement* (Lockwood, 2006). Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis

manajemen bakat (*followership based talent management*) kaitannya dengan pertautan syariah (*syariate engagement*) seperti tabel 2.4 berikut:

Tabel 2.4

Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat(*followership based talent management*)dengan pertautan syariah (*syariate engagement*)

Peneliti	Kesimpulan
Holmes,2006,Wright et al 1994, Agrawal et al, 2003, Gutthridge et al, 2008	Karyawan yang berbakat diusahakan untuk bisa ditarik , dilatih, dipertahankan dan dipromosikan tujuannya untuk peningkatan <i>engagement</i> dan kinerja.
Nitin Vazirani,2007	Kesempatan untuk pengembangan diri, <i>talent management</i> yang efektif, kejelasan nilai perusahaan, menghormati karyawan, standar perilaku etis akan meningkatkan <i>engagement</i>
Canon,McGee,2007	<i>Talent management</i> berpengaruh terhadap tingkat komitmen, loyalitas, peningkatan efisiensi, inovasi, penurunan absensi perpindahan karyawan dan <i>engagement</i>
Berger & Berger,2008	<i>Talent management</i> yang proaktif dan sistematis berfokus pada pengelolaan karyawan berkinerja tinggi sehingga tercapai keterikatan antara tujuan individu dan tim (<i>engagement</i>) untuk mencapai tujuan yang sama dan menghasilkan harapan yang jelas serta feedback untuk mengatur kinerja
Forman ,2005, Glen, 2006, Smythe, 2007,	Karyawan berbakat, akan meningkatkan <i>engagement</i> , dan meningkatkan efektivitas organisasi, melalui tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.
Bhatnagar, 2009	Hasil yang dicapai melalui praktik <i>talent management</i> adalah melibatkan karyawan dalam peran pekerjaan mereka sehingga organisasi bisa memperoleh pekerjaan terbaik karyawan (memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>engagement</i> karyawan.)
Sendjaya et al, 2008	<i>Talent management</i> sebagai satu jalan untuk mencapai tujuan organisasi bersaing dalam lingkungan global dan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang engaged dan berkinerja tinggi.
Pfeffer ,2003, Fry et al., 2007	<i>Talent management</i> sebagai praktik manajemen yang efektif, membantu organisasi untuk bersaing dalam konteks globalisasi dan menciptakan <i>engagement</i> kerja karyawan .
Liden, 2008;.	<i>Talent management</i> membangun iklim kerja yang menghasilkan budaya <i>engaged</i> .

Sumber :dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan :

H3: Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah* (syariate engagement)

2.4.4. Pengaruh kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Pengembangan bakat adalah penggunaan dan pelatihan informal, peningkatan dan komunikasi untuk meningkatkan struktur bakat sumber daya di seluruh tingkat yang berbeda dari organisasi. Faktor yang paling penting dalam mempertahankan bakat dalam organisasi adalah hubungan amanah dan efektif karyawan dengan manager. Faktor lain yang penting untuk mempertahankan bakat adalah adanya efektif komunikasi dan umpan balik saluran yang memungkinkan organisasi untuk mengetahui persyaratan dan kepentingan bakat mereka (Forman, 2005).

Strategi manajemen bakat melibatkan kerjasama dan komunikasi manager di semua tingkatan. (McCauley & Wakefield, 2006), dengan kata lain *knowledge sharing* diantara manager akan meningkatkan keberhasilan *talent management*. Dengan menggabungkan konteks *talent followership* semua bersama-sama, memungkinkan masa depan organisasi untuk tumbuh dari perspektif holistik. *Talent management* yang efektif memerlukan *partisipatif sharing* yang kuat kepemimpinan, organisasi *buy-in* dan keterlibatan karyawan (Lockwood, 2006).

Rothwell (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa perencanaan bakat yang proaktif dan upaya untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan melalui komunikasi diperlukan untuk mengembangkan bakat internal. Budaya komunikasi organisasi harus diintegrasikan, sehingga konsep *talent management* holistik dan mencakup tujuan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan kebutuhan tenaga kerja, dan bakat secara efektif meningkatkan kinerja (Farley, 2005). Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) kaitannya dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) seperti tabel 2.5 berikut:

Tabel 2.5

Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Peneliti	Kesimpulan
Forman, 2005	Faktor penting mempertahankan bakat adalah adanya efektif komunikasi dan umpan balik saluran yang memungkinkan organisasi untuk mengetahui persyaratan dan kepentingan bakat mereka
McCauley & Wakefield, 2006	Strategi <i>talent management</i> melibatkan kerjasama dan komunikasi manajer di semua tingkatan.
Lockwood, 2006	<i>Talent management</i> yang efektif memerlukan <i>partisipatif sharing</i> pengetahuan yang kuat kepemimpinan
Rothwell, 2002	Perencanaan bakat yang proaktif dan upaya untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan melalui komunikasi diperlukan untuk mengembangkan bakat internal
Farley, 2005	Budaya komunikasi organisasi harus diintegrasikan, sehingga konsep <i>talent management</i> holistik dan mencakup tujuan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan kebutuhan tenaga kerja, dan bakat bisa efektif meningkatkan kinerja

Sumber : dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hipotesis yang bisa dikembangkan adalah :

H4: kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

2.4.5. Pengaruh kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap kinerja karyawan

Semakin cocok bakat dan perilaku individu dalam sebuah organisasi semakin positif kinerja (Kristof-Brown et al, 2005; Meglino, Ravlin dan Adkin, 1989). *Followership based talent management* adalah kombinasi strategis yang tajam dari pikiran, kemampuan kepemimpinan, kematangan emosional, ketrampilan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan mengilhami orang-orang berbakat, naluri kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan memberikan hasil (Michaels, et al, 2001). Strategi *talent management* memastikan bahwa orang-orang diidentifikasi atau direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan, sedemikian rupa sehingga kontribusi kinerja dapat sepenuhnya tercapai (Beheshtifar, M, 2011). Strategi *talent management* sebagai konsep yang lebih luas diketahui dalam rangka untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat (D'Annunzio-Green, 2008), dan penting karena dua alasan: pertama, *talent management* memastikan bahwa organisasi berhasil menarik dan mempertahankan bakat yang diperlukan. Alasan kedua adalah *talent management* dilakukan bagi karyawan yang bekerja di dalam perusahaan (Hughes

& Rog, 2008). Korelasi antara strategi *talent management* dan hasil bisnis yang diinginkan seperti retensi bakat, layanan pelanggan, kinerja individu, kinerja tim, produktivitas unit bisnis, dan bahkan tingkat perusahaan keuangan kinerja (Rucci, 1998), pengembangan kepemimpinan merupakan bagian integral dari setiap strategi *talent management* untuk suksesnya perusahaan.

Strategi *talent management* berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan bakat memiliki statistik signifikan berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Pamela Bethke-Langenegger, et al, 2011). Strategi *talent management* adalah proses khas yang berfokus secara eksplisit pada orang-orang yang memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan mengelola orang-orang dengan cara yang efektif dan efisien sehingga memastikan daya saing perusahaan jangka panjang. Proses terpadu *talent management* melaksanakan *Human Resources* seperti menarik staf, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan kompensasi, fokus pada para pekerja yang dimiliki perusahaan, tingkat kualifikasi, potensi dan kinerja yang tepat untuk memberikan hasil yang diinginkan (Berke, Kossler, & Wakefield, 2008; Davis, Cutt, Flynn, Mowl & Orme, 2007; Galagan, 2008; Schuler et al, 2010). Bakat sangat penting karena itu adalah peran dari fungsi SDM yang kuat untuk mengelola semua orang untuk kinerja tinggi (Buckingham & Vosburgh, 2001, Walker & Larocco, 2002). Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) kaitannya dengan kinerja karyawan seperti tabel 2.6 berikut:

Tabel 2.6

Ringkasan hasil penelitian mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dengan kinerja karyawan

Peneliti	Kesimpulan
Kristof-Brown et al, 2005; Meglino, Ravlin dan Adkin, 1989.	Semakin cocok bakat dan perilaku individu dalam sebuah organisasi semakin positif kinerja
Holmes,2003,Wright et al 1994,Agrawal et al,2003,Gutthridge et al, 2008	Karyawan yang berbakat diusahakan untuk bisa ditarik, dilatih, dipertahankan dan dipromosikan tujuannya untuk peningkatan kinerja.
Michaels, et al, 2001	<i>Strategi talent management</i> adalah kombinasi strategis untuk peningkatan kinerja
Canon,McGee,2007	<i>Strategi talent management</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan berupa penurunan absensi, perpindahan karyawan
Berger & Berger,2008	<i>Strategi talent management</i> mengatur kinerja karyawan
Forman ,2005, Glen, 2006, Smythe, 2007,	Karyawan berbakat, akan meningkatkan efektivitas organisasi, melalui tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.
eheshtifar, M, 2011.	<i>Strategi talent management</i> memastikan bahwa orang-orang diidentifikasi atau direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan, sedemikian rupa sehingga meningkatkan kinerja
Sendjaya et al, 2008	<i>Strategi talent management</i> sebagai satu jalan untuk mencapai tujuan organisasi bersaing dalam lingkungan global dan untuk meningkatkan kinerja karyawan
Rucci, 1998	Korelasi antara strategi <i>talent management</i> dan hasil bisnis yang diinginkan seperti retensi bakat, layanan pelanggan, kinerja individu, kinerja tim, produktivitas unit bisnis, dan bahkan tingkat perusahaan keuangan kinerja
Pamela, et al, 2011	<i>Strategi talent management</i> berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan bakat memiliki statistik signifikan berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Sumber :dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut,maka hipotesis yang dikembangkan :

H5: kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.6. Pengaruh pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Engagement yang terbentuk dalam organisasi menyebabkan pemimpin dan karyawan akan saling memahami kondisi yang ada dalam organisasi dan secara kolektif dapat selalu bekerja sama untuk meningkatkan kinerja. Menjangkau

karyawan selama masa-masa sulit, lebih memahami kepentingan secara terbuka, jujur menyampaikan kondisi organisasi akan menjadi landasan yang kokoh untuk engagement. Engagement adalah kunci kepemimpinan kolaboratif, menunjukkan ketekunan, keuletan, tekad, dan keterampilan komunikasi yang secara sinergis akan membawa kualitas yang sama dalam kelompok mereka untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah gagasan bahwa organisasi, melalui anggota memperoleh wawasan baru dan bertindak, sehingga memperbaharui konteks masa depan. Mendapatkan dan meningkatkan wawasan baru/kemampuan tergantung pada pengetahuan individu, persepsi, motivasi mereka untuk belajar, peluang belajar, dan mekanisme yang memungkinkan akuisisi pengetahuan. Kualitas interaksi pembelajaran memerlukan suatu lingkungan di mana peserta bekerja kolektif, memiliki banyak kesempatan dan mengalami kebutuhan yang sama.

Organisasi semakin mengandalkan tim untuk melaksanakan strategi kritis dan operasional tugas. Implikasinya, kemampuan organisasi untuk belajar-yaitu, untuk meningkatkan hasil melalui pengetahuan dan wawasan yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985)-tergantung pada kemampuan tim untuk belajar (Senge, 1990; Edmondson, 2002). Tim adalah pilihan desain untuk menyelesaikan pekerjaan, didefinisikan sebagai kelompok kerja yang ada dalam konteks organisasi dan berbagi tanggung jawab untuk produk atau jasa tim (Hackman, 1987).

Ketrampilan, kemauan dan kemampuan komunikasi *interpersonal /knowledge sharing* yang efektif sangat penting untuk interaksi sosial, membangun dan memelihara hubungan (Magnus, 2009). Ketrampilan komunikasi

perlu untuk meningkatkan komitmen bawahan mereka terhadap organisasi, komunikasi adalah dasar untuk semua interaksi manusia (Bambacas dan Patrickson,2008). Ringkasan hasil penelitian mengenai *pertautan syariah* (*syariate engagement*) kaitannya dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) seperti tabel 2.7 berikut:

Tabel 2.7
Ringkasan hasil penelitian mengenai pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Peneliti	Kesimpulan
Pulakos, et al, 2000, Tierney & Farmer, 2002, Bateman & Crant, 1993; Grant & Ashford, 2008, Macey et al, 2009..	Konsep adaptasi, kreativitas, dan proaktif, yang mewakili hasil yang terkait dengan perilaku <i>engagement</i> . Perilaku manajerial mempromosikan kepercayaan melalui penerapan praktek-praktek <i>sharing</i> . <i>Engagement</i> yang tercipta akan memperluas praktek <i>sharing</i> .
Magnus, 2009	Interaksi sosial dalam bentuk <i>engagement</i> akan meningkatkan <i>knowledge sharing</i> .
We – Li Wu,2012	<i>Engagement</i> Karyawan dapat meningkatkan <i>knowledge sharing</i>
Gargiulo, Ertug, & Galunic, 2009	<i>Engagement</i> karyawan akan meningkatkan kemauan untuk <i>sharing</i> pengetahuan.
Cross & Cummings, 2004.	<i>Knowledge sharing</i> jaringan adalah proses interaksi sosial, melalui sosialisasi ,interaksi dan <i>engagement</i> , individu berbagi informasi yang relevan, ide, dan keahlian
Farley, 2005	Budaya dan komunikasi organisasi harus diintegrasikan. melalui <i>engagement</i> untuk peningkatan kinerja bisnis
Lockwood, 2006	<i>Engagement</i> efektif akan menumbuhkan lingkungan stimulasi <i>knowledge sharing</i> untuk pengembangan dan pembelajaran, kontribusi dan peningkatan kinerja
Hedberg, 1981	<i>Share</i> pengetahuan individu, dikombinasikan, diperluas, diuji dan diterapkan di antara individu , kelompok atau masyarakat. Pengetahuan yang diperoleh disebarkan di antara anggota yang <i>engaged</i> dalam fitur organisasi kelompok-kelompok,masyarakat.
Becerra Fernandez & Sabherwal, 2008	Kelompok atau komunitas belajar, dibangun dari pengetahuan sinergis dan kolektif antara anggota dalam kelompok yang selanjutnya berkesempatan untuk bergabung bertukar ide , wawasan dan pengetahuan. Peserta harus terlibat dalam proses, forum, jaringan, kemitraan yang menyebabkan terjadinya <i>knowledge sharing/</i> interaksi sosial yang diperlukan
Edmondson, 2002	Kemampuan organisasi untuk meningkatkan hasil melalui <i>knowledge sharing</i> dan wawasan yang lebih baik tergantung pada kemampuan tim yang saling <i>engaged</i> .

Sumber:dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan:

H6: pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

2.4.7. Pengaruh pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap kinerja karyawan

Employee engagement mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

Riset dari *Development Dimensions International, Inc* pada tahun 2006 terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Ini artinya *employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan dan pada akhirnya juga yang menghantarkan dampak positif *employee engagement* di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktifitas organisasi.

Semakin populernya penggunaan konsep *employee engagement* dalam praktik disebabkan karena ada kesepakatan umum mengenai dampak positif dan signifikan dari *employee engagement* dalam kinerja organisasi dan hasil bisnis. Pada dasarnya, *employee engagement* merupakan konstruksi level individu. *Employee engagement* akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika *employee engagement* memberi dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi. Karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. *Employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan.

Perspektif integratif merupakan pendekatan *configurational* untuk manajemen sumber daya strategis manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Delery & Doty, 1996). Armstrong (2000) mencatat, proses kinerja menawarkan kesempatan untuk integrasi semua strategi SDM. Praktek Bundling HR melengkapi dan memperkuat satu sama lain akan diperlukan untuk organisasi SDM untuk memberikan kinerja yang diinginkan (Pfeffer, 1998). Organisasi kontemporer menempatkan penekanan lebih besar pada kinerja mereka. Kinerja hasil terbaik dicapai dengan orientasi kinerja sistem dari *engagement* karyawan. Salah satu cara yang penting untuk meningkatkan proses kinerja adalah fokus pada pengembangan *engagement* karyawan sebagai pendorong peningkatan kinerja (Jamie A, AM Saks, 2009).

Banyak studi yang menunjukkan hubungan positif antara *engagement* dan kinerja (Xanthopoulou et al., 2008) dan meta-analisis ini yang menemukan *engagement* yang secara signifikan terkait dengan sejumlah konsekuensi termasuk komitmen, kesehatan, niat omset, dan kinerja (Halbesleben, 2010).

Variabel penentu utama kinerja adalah *engagement* karyawan (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Mone dan London (2010) menunjukkan bahwa merancang kinerja proses manajemen untuk mendorong *engagement* karyawan akan mengarah ke peningkatan yang lebih tinggi dari kinerja. Ringkasan hasil penelitian mengenai *pertautan syariaah* (*syariate engagement*) kaitannya dengan kinerja karyawan seperti tabel 2.8 berikut:

Tabel 2.8
Ringkasan hasil penelitian mengenai *pertautan syariaah* (*syariate engagement*)
dengan kinerja karyawan

Peneliti	Kesimpulan
Robinson et al. 2004	<i>Engagement</i> karyawan adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.
Solomon Markos, 2010	<i>Engagement</i> karyawan adalah prediktor kuat dan positif dari kinerja karyawan
Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009. Mone, 2010	Variabel penentu utama kinerja adalah <i>engagement</i> karyawan menunjukkan bahwa <i>engagement</i> karyawan akan mengarah ke peningkatan yang lebih tinggi dari kinerja.
Xanthopoulou 2008 Halbesleben, 2010	Ada hubungan positif antara <i>engagement</i> dan kinerja individu
Jamie A Gruman, AM Saks, 2009.	Pengembangan <i>engagement</i> karyawan merupakan pendorong peningkatan kinerja

Sumber ; dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan:

H7: *pertautan syariaah* (*syaraite engagement*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.8. Pengaruh berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kinerja karyawan

Berbagi pengetahuan (Knowledge sharing) adalah untuk memecahkan masalah melalui keahlian yang mungkin tidak tersedia di perusahaan itu sendiri. Dalkir Kimiz (2005) menyatakan bahwa pengetahuan berada di masyarakat dalam bentuk modal sosial. Oleh karena itu kunci keberhasilan adalah sering berhubungan dengan orang-lain untuk memecahkan masalah, untuk mengembangkan kemampuan baru (belajar), untuk meningkatkan praktek kerja dan untuk berbagi apa yang baru di lapangan Berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh berbagai faktor, tergantung pada apa yang ingin dicapai organisasi dan infrastruktur yang ada di tempat untuk mendukung berbagi pengetahuan.

Nancy, 2000, menyatakan bahwa organisasi sekarang menangani masalah *knowledge sharing* karena meningkatnya kesadaran akan pentingnya pengetahuan untuk keberhasilan organisasi atau mungkin karena teknologi telah membuat berbagi pengetahuan lebih layak. *Knowledge sharing* bertujuan mendapatkan pengetahuan yang ada di salah satu bagian dari organisasi dan digunakan di bagian lain dari organisasi. Pemberdayaan karyawan pada operasi inti nilai-nilai organisasi di mana orang memiliki kebebasan untuk menyarankan dan membuat perubahan supra struktur organisasi (Buckman, 2004).

Knowledge sharing menjadi sarana meningkatkan komunikasi di antara kedua pihak berkaitan dengan kinerja individual, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Semua praktek manajemen SDM yang telah diuraikan, meningkatkan *trust* karyawan pada

perusahaan. Antara satu praktek dengan praktek lainnya saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998).

Pengetahuan *tacit* adalah aset yang paling dinamis dan ada sejumlah hambatan berkaitan dengan individu, faktor organisasi dan faktor teknologi (Smith, 2005). Sukses *knowledge sharing*, mempercepat proses pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan kemampuan perusahaan akan meningkatkan kinerja. Orang cenderung untuk berbagi dengan orang-orang yang dipercaya. Menurut Terra dan Gordon, 2002, orang cenderung kurang percaya pada orang yang tidak mau berbagi nilai-nilai yang sama untuk mencapai kesuksesan. Daryl Morey, 2002, menunjukkan bahwa pengetahuan adalah salah satu sumber yang dapat meningkatkan nilai seperti lingkungan antar-kompetitif organisasi mendorong peningkatan pengetahuan, memiliki pengetahuan yang unik dipandang sebagai kekuatan dan keamanan kerja. Untuk mencapai keberhasilan, berbagi pengetahuan dan manajemen pengetahuan perlu dipandang sebagai masalah kinerja pengetahuan yaitu dibuat untuk menjadi bagian dari program melalui kepemilikan meningkatkan keterikatan dan komitmen di tingkat organisasi (Ahmed, Lim & Loh, 2002). Kombinasi dari struktur organisasi formal dan non-hierachirchal, struktur organisasi yang terorganisir akan meningkatkan penciptaan pengetahuan dan kemampuan berbagi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Penciptaan dan pembentukan budaya berbagi pengetahuan tergantung pada perhatian terhadap detail dan dukungan nyata dari kepemimpinan yang setia dan berkomitmen. Secara khusus, pemimpin organisasi dapat membantu mengubah norma-norma dan nilai-nilai yang ada dan memupuk *knowledge sharing* dan

budaya inovatif dengan memastikan bahwa kebijakan perusahaan dan norma-norma perilaku diterima dan dihargai dan proses kerja secara hati-hati ditata untuk mencerminkan hasil berbagi pengetahuan yang diinginkan (Terra, 2002).

Knowledge sharing, menegaskan pentingnya memanfaatkan kompetensi inti untuk mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan (Argote dan Ingram, 2000;. Gold et al, 2001). Kompetensi inti organisasi itu berada dalam pembelajaran kolektif organisasi (Prahalad & Hamel, 1990). Untuk pembelajaran kolektif dan tumbuhnya aset pengetahuan, organisasi harus mengembangkan proses *knowledge sharing* yang efektif dan mendorong karyawan dan mitra untuk berbagi pengetahuan tentang pelanggan, pesaing, dan lain-lain (Bock & Kim, 2002; Pan & Scarbrough, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Osterloh et al, 2000). Ringkasan hasil penelitian mengenai berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) kaitannya dengan kinerja karyawan seperti tabel 2.9 berikut:

Tabel 2.9
Ringkasan hasil penelitian mengenai berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan kinerja karyawan

Peneliti	Kesimpulan
Dalkir Kimiz ,2005	Kunci keberhasilan adalah sering berhubungan dengan orang-lain untuk memecahkan masalah, untuk mengembangkan kemampuan baru (belajar), untuk meningkatkan praktek kerja dan untuk berbagi apa yang baru di lapangan untuk peningkatan kinerja
Nancy M. Dixon,2000,	Organisasi menangani masalah <i>knowledge sharing</i> karena meningkatnya kesadaran akan pentingnya pengetahuan untuk keberhasilan kinerja
Smith ,2005,	Berbagi pengetahuan yang sukses dapat meningkatkan kinerja yang tinggi
Buckman,2004	<i>Knowledge sharing</i> bertujuan mendapatkan pengetahuan yang ada di salah satu bagian dari organisasi dan digunakan di bagian lain dari organisasi untuk peningkatan kinerja.
Terra dan Gordon,2002,	Pemimpin organisasi mengubah norma-norma dan nilai-nilai yang ada dan memupuk <i>knowledge sharing</i> dan budaya inovatif dengan memastikan bahwa kebijakan perusahaan dan norma-norma perilaku diterima dan

	dihargai dan proses kerja secara hati-hati ditata untuk meningkatkan kinerja.
Daryl Morey, 2002	Perilaku karyawan, <i>knowledge sharing</i> didukung secara konsisten dengan berbagai cara dan saling terkait untuk meningkatkan kinerja
Argote dan Ingram, 2000;. Gold et al, 2001	Berbagi pengetahuan dan, memanfaatkan kompetensi inti adalah untuk mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.
Prahalad dan Hamel,1990	Organisasi harus mengembangkan proses <i>knowledge sharing</i> yang efektif untuk keberhasilan kinerja

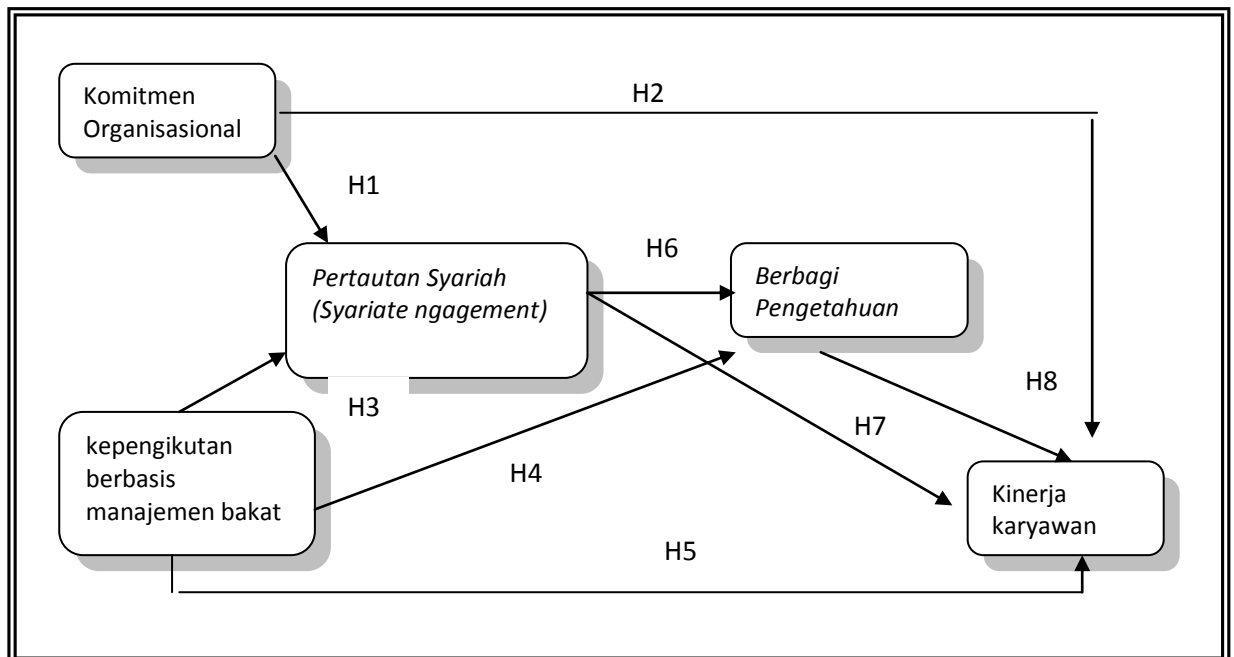
Sumber : dikembangkan untuk disertasi

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan:

H8: Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Merujuk pada telaah pustaka yang ada maka model konseptual telah dikembangkan dalam bentuk model teoritikal dasar dan pokok-pokok pemikiran yang diturunkan menghasilkan sebuah model empirik, sebagaimana disajikan pada gambar 2.5 berikut :

Gambar 2.5
MODEL EMPIRIK



Sumber: dikembangkan untuk disertasi

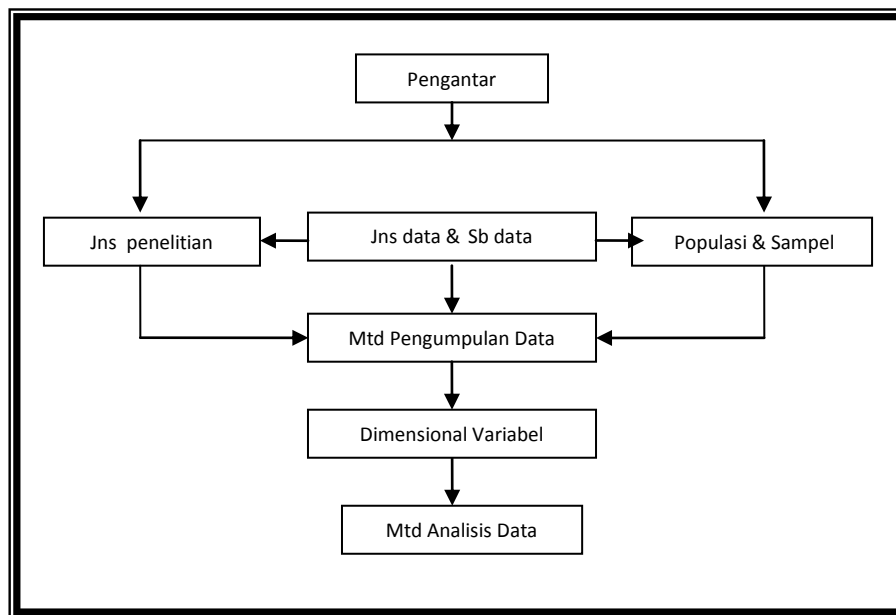
BAB III

Metode Penelitian

3.1 Pengantar

Dalam Bab III Metodologi Penelitian ini akan mencakup pembahasan jenis penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan teknik sampling, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dimensional variabel, metode analisis data. Adapun sistematika pada Bab III, seperti gambar 3.1 berikut :

Gambar 3.1
Sistematika



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

3.2 Jenis Penelitian.

Penelitian dapat dibedakan sesuai dengan metode yang digunakan dalam menemukan hakekat konsep atau elemen ilmu pengetahuan. Perbedaan dapat dilakukan sesuai dengan sifat dan tujuan penelitian, sifat eksplanasi yang diarahkan oleh penelitian serta orientasi bangunan yang dituju oleh penelitian tersebut (Ferdinand, 2013). Jika penelitian itu diarahkan untuk menggali atau

mengembangkan bagian dari ilmu tertentu yang pada gilirannya akan menghasilkan kontribusi pada pengembangan ilmu, maka dapat dibedakan mejadi penelitian dasar dan penelitian terapan. Tujuan dari penelitian dasar adalah mengembangkan ilmu, guna mendapatkan jawaban baru atas masalah manajemen tertentu yang terjadi dalam organisasi, perusahaan atau masyarakat. Penelitian semacam ini biasanya akan dimulai dari penemuan masalah yang berasal dari *research gap* atau *theory gap*. Sedangkan tujuan dari penelitian terapan adalah untuk memecahkan sebuah masalah yang saat ini sedang dihadapi oleh manajemen atau organisasi perusahaan tertentu.

Jenis penelitian yang lain, adalah penelitian yang dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi yang akan dihasilkan dalam penelitian. Penelitian jenis ini dapat dibedakan menjadi penelitian kausalitas dan penelitian non kausalitas-komparatif. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang akan mencari kejelasan bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian non kausalitas-komparatif adalah penelitian yang dilakukan tidak untuk secara langsung menjelaskan hubungan sebab-akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebabnya perbedaan situasi yang terjadi.

Penelitian juga dapat dibedakan sesuai dengan eksplanasi ilmu dalam bangunan teori yang tercakup dalam kegiatan penelitian tersebut. Menurut metode eksplanasi bangunan teori yang dikembangkan, penelitian ini dibedakan menjadi penelitian yang bertujuan untuk membangun proposisi dan hipotesis serta

penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Pada penelitian jenis yang pertama, disajikan *hypothesis generating research* yang menghasilkan model konseptual yang dibangun dan menghasilkan proposisi dan hipotesis. Termasuk penelitian jenis yang kedua adalah penelitian pengujian hipotesa baru, penelitian replikasi dan penelitian replikasi ekstensi dan thesa. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk membangun proposisi dan hipotesis.

3.3 Jenis data dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang langsung berasal dari sumber data atau responden yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Jenis data ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden yang dipilih. Responden diminta untuk menjawab sejumlah pertanyaan penelitian yang terdapat dalam kuesioner. Sumber data untuk penelitian ini diperoleh langsung dari karyawan perbankan syariah yang berada di Kota Semarang pada tahun 2013. Daftar pertanyaan didesain dengan dua tipe pertanyaan, yaitu yang bersifat tertutup dan terbuka agar diperoleh informasi yang lebih jelas. Kuesioner menanyakan tentang komitmen organisasional, kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), pertautan syariah (*syariate engagement*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kinerja karyawan.

Data sekunder merupakan kumpulan data hasil penelitian sebelumnya yang diperoleh dari buku-buku, internet, jurnal yang terkait dengan penelitian.

3. 4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasar kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1997) Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah di Kota Semarang yaitu bank yang menawarkan produk syariah, baik berupa Bank Umum Syariah, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah maupun Unit Usaha Syariah pada bank umum konvensional.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Metode pengambilan sampel untuk penelitian ini adalah *snowball sampling* atau pengambilan sampel secara berantai dimana kuesioner pada seorang karyawan kemudian dibagikan kepada rekan satu bank dan juga dibagikan kepada teman yang bekerja di bank lain semua responden adalah karyawan perbankan syariah di Kota Semarang. Jumlah keseluruhan bank tersebut di Jawa Tengah pada tahun 2009 berdasarkan informasi dari Bank Indonesia yang dipublikasikan di internet <http://www.bi.go.id> adalah delapan bank baik milik pemerintah maupun swasta. Adapun yang dijadikan sampel penelitian adalah karyawan bank tersebut dengan pertimbangan bahwa penelitian ini mengkaji praktek pengelolaan SDM. Sehingga efektif tidaknya praktek yang dijalankan tidak bisa dengan segera dirasakan dampaknya terhadap kinerja SDM nya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 131 orang karyawan.

Dalam penelitian multivariate dengan menggunakan analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 - 10 kali jumlah variabel indikator yang digunakan dan sampel yang baik dibutuhkan antara 100-200 sampel (Ferdinand, 2013). Dalam penelitian ini jumlah indikator dari seluruh variabel adalah 19 indikator sehingga jumlah sampel adalah 95 (5 x 19). Mengacu pada pedoman penentuan jumlah sampel tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berkisar antara 95 sampai dengan 190 sampel. Jadi jumlah responden dalam penelitian masih berada di dalam range kelayakan jumlah sampel yang disyaratkan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan memakai kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri atas dua bagian yaitu :

- a) Bagian pertama terdiri pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan untuk mendapatkan data responden
- b) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi persepsi atas model empirik yaitu : Komitmen organisasional, kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), *pertautan syariah (syariate engagement)*, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan kinerja karyawan.

Alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran data interval. Skala interval adalah alat pengukuran data yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna,

walaupun nilai absolutnya kurang bermakna. Skala ini menghasilkan pengukuran yang memungkinkan perhitungan rata-rata, deviasi standar, statistik parameter, korelasi dan sebagainya (Ferdinand, 2005).

Metode skala digunakan dalam penelitian ini didasarkan atas asumsi sebagai berikut

- a. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya
- b. Apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
- c. Interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

Pertanyaan akan dibuat dengan menggunakan skala 1-10, dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS) yang dapat divisualisasi sebagai berikut :

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
STS								SS	

3.6 Desain Instrumen Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Data ini dikumpulkan melalui teknik survey dengan menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner. Instrumen penelitian terdiri atas instrument yang akan mengukur variabel-variabel penelitian berupa:

- 1) Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang imbalan yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggungjawab moral untuk tetap

berada dalam organisasi (Allen & Meyer,1991) yang terdiri atas bangga memberitahu orang lain menjadi bagian dari perusahaan, pertimbangan kerugian apabila keluar dari perusahaan, beban moral meninggalkan perusahaan.

2) Pertautan syariah (*syariate engagement*) yang meliputi kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan, punya kebebasan yang bertanggung jawab, mengembangkan kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan dan berkeadilan/keseimbangan

3) Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) yang terdiri atas merekrut kandidat yang berkualitas dan memiliki latar belakang yang kompetitif, mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif, kesempatan pembelajaran dan pengembangan kemampuan, formalisasi pekerjaan

4) Berbagi Pengetahuan (*Knowledge sharing*) yang meliputi bersedia menerima masukan, kepercayaan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman pertemuan formal/ informal antara karyawan dengan atasan untuk komunikasi adanya kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan.

5) Kinerja karyawan yang mencakup kualitas hasil pekerjaan dalam melakukan semua pekerjaan yang diberikan, kecepatan dan ketepatan dalam melakukan semua pekerjaan; keikhlasan untuk bekerja optimal; niat melayani nasabah;. kejujuran dalam bekerja

Adapun ringkasan mengenai variabel, definisi operasional variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian seperti tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Variabel dan indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Komitmen organisasional	Komitmen organisasional adalah suatu refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang imbalan yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggungjawab moral untuk tetap berada dalam organisasi	Bangga pada organisasi Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi Beban moral apabila meninggalkan organisasi	Allen & Meyer,1990
Pertautan Syariah (<i>Syariate engagement</i>)	<i>Pertautan Syariah (Syariate engagement)</i> merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggungjawab.	Etos kerja Kebebasan yang bertanggung jawab Kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan Keadilan/keseimbangan	Muhammad (2004) Bisri (2008) Dalimunthe (2004)
<i>Kepengikutan berbasis manajemen bakat (followership based talent management)</i>	Pengikut berbasis manajemen bakat adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan atau kemauan untuk mengikuti pemimpin dalam melaksanakan proses yang dirancang untuk menarik, mengelola, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang tepat dengan ketrampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.	Merancang Kompensasi yang kompetitif Melaksanakan Rekrutment dan seleksi Merencanakan Pelatihan & pengembangan Formalisasi pekerjaan	Kent Bjugstad,2006 Cappelli, P., 2008.
Berbagi pengetahuan (<i>Knowledge sharing</i>)	Berbagi pengetahuan (<i>Knowledge sharing</i>) merupakan interaksi dan sinergi antar anggota organisasi dalam mengumpulkan dan bertukar pengetahuan	Bersedia menerima masukan Bertukar pengetahuan dan pengalaman Pertemuan formal/informal Kerjasama dan kolaborasi	Davidson dan Voss, 2003

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Kinerja karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai standar mutu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika	Kualitas kerja (quality of work) Keikhlasan (cooperative) Niat melayani (initiative) Kejujuran (personal qualities)	Bernardin & Russel, 1993

Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

3.7 Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah, kuantitatif cross-sectional desain. Sebuah desain cross-sectional digunakan untuk penelitian yang mengumpulkan data yang relevan tentang variabel satu kali saja dari berbagai orang, subyek, atau fenomena. Data dikumpulkan pada waktu yang sama (atau dalam *frame* waktu singkat). Mengungkapkan bagaimana variabel terwakili dalam suatu populasi. *Cross-sectional* penelitian adalah desain deskriptif yang paling sering digunakan. Sebuah studi kuantitatif, konsisten dengan paradigma kuantitatif, merupakan penyelidikan masalah sosial atau manusia, berdasarkan pengujian. Teori terdiri dari variabel, diukur dengan angka-angka, dan dianalisis dengan prosedur statistik, untuk menentukan apakah prediksi generalisasi dari teori berlaku.

3.8 Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan teknik survey melalui pengiriman kuesioner dengan jasa kolega yang bekerja di salah satu perbankan syariah dan melalui kolega yang lain karena unsur pertemanan atau saling mengenal.

3.9 Analisis Deskriptif

Untuk memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, digunakan angka indeks yang dikembangkan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai variabel yang diteliti (Ferdinand, 2006). Analisis ini dilakukan untuk semua variabel penelitian yaitu Komitmen organisasional, *followership based talent management*, *pertautan syariah*, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan sehingga diperoleh gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden atas masing-masing variabel penelitian.

3.10 Pengolahan dan Analisis Data

Proses pengolahan data biasanya dilakukan penyuntingan data yang lengkap dan tidak lengkap. Setelah data dinyatakan bisa untuk digunakan, maka data kemudian diinput dan ditabulasi. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program aplikasi *Package for the Sosial Science Statistical* (IBM SPSS versi 19.0) dan Pengujian model empiric menggunakan Partial Least Square dengan menggunakan program WarpPLS2.0, dan Microsoft Excel 18. PLS merupakan alternative dari SEM yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian tanpa dukungan teori dan bisa dilanggarnya beberapa asumsi parametric yang tidak mungkin dilakukan oleh CB-SEM. Selain itu PLS merupakan jenis

SEM yang dapat menghandle model penelitian yang sangat kompleks sekalipun dengan banyak variable dan banyak indicator. Program PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah WarpPLS yang dikembangkan oleh Ned Kock pada tahun 2010 (Ghozali, 2012)

3.11 Uji Kualitas Data

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang di pakai tidak valid dan atau dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reability*) untuk menguji kesungguhan jawaban responden.

3.11.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah setiap alat ukur dalam variabel penelitian valid atau tidak. Instrumen yang valid menunjukkan bahwa instrument tersebut mampu mengukur apa yang di ukur. Alat uji yang digunakan untuk menguji validitas instrument adalah uji analisis faktor konfirmatori (*factor loading*). Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan terklasifikasi pada setiap variabel.

Tingkat validitas setiap variabel indicator atau variabel manifest dalam mengukur variabel laten ditunjukkan dengan besarnya factor loading (λ)

mengindikasikan bahwa variabel manifest makin valid sebagai instrument pengukur variabel laten. Batasan yang biasanya digunakan dalam program AMOS untuk pengujian factor loading adalah dengan uji – t. Apabila t observasi (hasil yang diperoleh) > dari nilai yang ditetapkan (t-tabel) maka indicator atau variabel manifes tersebut adalah valid. Hair, et al (2010) mengatakan bahwa signifikansi loading factor perlu menggunakan criteria yaitu; a) >0,3 adalah signifikan; b>0,4 tergolong lebih signifikan; dan 3) > 0,5 tergolong sangat signifikan. Untuk itu, kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat signifikansi di bawah 5 % ($p < 0,05$) dengan nilai faktor loading mencapai lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\lambda \geq 0,50$) [Hair et al, 2010].

3.11.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil pengukuran yang dilakukan tetap konsisten atau tidak apabila dilakukan pengukuran dengan menggunakan alat ukur yang sama (Sekaran, 2010). Ghazali (2011) berpendapat bahwa reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah suatu instrument merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Ini berarti bahwa sebuah instrument yang menghasilkan ukuran yang konsisten dari waktu ke waktu walaupun instrument tersebut digunakan untuk mengukur sebuah instrument secara berulang-ulang mengindikasikan bahwa instrumen tersebut memenuhi persyaratan reliabilitas. Ghazali (2011) selanjutnya menambahkan bahwa reliabilitas merupakan salah satu indicator validitas konvergen.

Terdapat dua cara yang dipakai untuk mengukur reliabilitas yaitu *construct reliability* dan *average variance extracted* atau AVE (Ghozali, 2012). Sedangkan

Bagozzi dan Baumgartner 1994) mengusulkan tiga cara untuk mengukur reliabilitas yaitu individual item *reliability*, *composite/construct reliability* dan AVE. Ketiga bentuk pengukuran tersebut akan digunakan untuk mengukur semua semua variabel dalam penelitian ini.

$$Composite\ Reliability\ (\rho_c) = \frac{\left[\sum_{i=1}^n \lambda_i \right]^2}{\left[\sum_{i=1}^n \lambda_i \right]^2 + \sum_{i=1}^n \theta_i}$$

Dimana λ = *standardized loading factor* dan θ_i = *error variance* masing-masing indicator

Untuk mengetahui validitas konvergen dapat dilakukan dengan menghitung AVE yang lebih ditujukan untuk mengukur persentase varian dari serangkaian indicator yang dapat diekstraksi atau dijelaskan oleh variable latennya. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa indicator-indikator itu telah mewakili secara baik variable bentukan yang dikembangkan.

Nilai AVE yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$ dan dapat dihitung melalui rumus berikut ini (Bagozzi dan Baumgartner, 1994, Ghazali, 2011)

$$Average\ Variance\ Extract = \frac{(\sum Standard\ loading)^2}{(\sum Standard\ loading)^2 + \sum ee}$$

3.12 Tahapan Analisis PLS-SEM

3.12.1 Konseptualisasi model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis *Partial Least Square (PLS) - Structural Equation Modelling (SEM)*. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Prosedur pengembangan dan pengukuran konstruk secara konvensional pertama kali

diperkenalkan oleh Gilbert Churchill pada tahun 1979 dalam bidang marketing. Menurut Churchill (1979) terdapat delapan tahapan prosedur yang harus dilewati dalam pengembangan dan pengukuran konstruk yaitu spesifikasi domain konstruk, menentukan item yang merepresentasi konstruk, pengumpulan data untuk dilakukan uji pretest, purifikasi konstruk, pengumpulan data baru, uji reliabilitas dan uji validitas serta menentukan skor pengukuran konstruk.

Sedangkan MacKenzie et al (2011) mengajukan prosedur pengembangan dan pengukuran konstruk dalam bidang sistem informasi dan keperilakuan menjadi sepuluh langkah yaitu, mengembangkan dan mendefinisikan konstruk secara konseptual, menentukan item-item yang merepresentasi konstruk, menguji validitas isi tiap item, melakukan spesifikasi model pengukuran, mengumpulkan data untuk melakukan uji pretest, purifikasi dan refinement, pengumpulan data baru diakibatkan karena adanya item yang tidak valid atau reliable, pengujian kembali validitas konstruk setelah tahap purifikasi, validasi silang serta menentukan skor pengukuran item konstruk.

3.12.2 Menentukan Metode Analisis Algorithm

Penelitian ini menggunakan program WarpPLS2.0 dan pilihan metode analisis algorithmnya adalah Warp3 PLS regression yaitu metode algorithm yang umumnya digunakan untuk mengestimasi model persamaan structural dengan menggunakan program WarpPLS dan akan menghasilkan S-curve dan U curve

3.12.3 Menentukan Metode Resampling

Umumnya terdapat dua metoda yang digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan proses penyempelan kembali (*resampling*) yaitu, bootstrapping dan jackknifing. Efron et al (2004) menjelaskan metoda bootstrapping sebagai representasi nonparametric untuk precision dari estimasi PLS. Jadi metoda bootstrapping menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Metoda ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Metode Jackknifing hany menggunakan subsample dari sampel asli yang dikelompokkan dalam grup untuk melakukan resampling kembali. Program WarpPLS menyediakan kedua metode resampling tersebut, sehingga dapat memilih secara bebas. Partial Least Square hanya dapat mengestimasi besarnya nilai koefisien regresi (β) sedangkan nilai signifikansi statistic ditaksir dengan metode bootstrapping atau jackknifing. Dengan cara PLS memerlukan jumlah sampel besar untuk mendapatkan distribusi normal dari sampel kemudian menghitung nilai Standar Error (SE). Nilai β dibagi dengan nilai standar error diperoleh nilai t hitung. Agar diperoleh nilai t statistic hitung yang stabil diperlukan jumlah resampling yang besar antara 500 – 1000

3.12.4 Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda analisis algorithm dan metoda resampling, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Dalam menggambar diagram jalur (*path diagram*), Falk dan Miller (1992) merekomendasikan untuk

menggunakan prosedur *nomogram reticular action modeling* (RAM) dengan ketentuan sebagai berikut:

- Konstruksi teoritikal (*theoretical constructs*) yang menunjukkan variabel laten digambarkan dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips (*circle*).
- Variabel observed atau indikator digambarkan dengan bentuk kotak (*squares*).
- Hubungan-hubungan asimetri (*asymmetrical relationships*) digambarkan dengan arah panah tunggal (*single headed arrow*)
- Hubungan-hubungan simetris (*symmetrical relationships*) digambarkan dengan arah panah double (*double headed arrow*).

3.12.5 Evaluasi Model

Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan WrapPLS dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran model. Untuk variabel laten dengan indikator reflektif yaitu melalui analisa faktor konfirmatori atau confirmatory factor analysis (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel dan nilai R^2

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas konvergen dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* atau Cronbach alpha untuk blok indikatornya (Chin, 1998). Cara yang sering digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait Multi Method*)

yaitu dengan menguji validitas convergent dan discriminant (Campbell dan Fiske, 1959). Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (manifest variable) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas convergent indikator reflektif dengan program WarpPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5

Pengukuran model, selain untuk uji validitas juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam *Partial Least Square (PLS) - Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan program WarpPLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, yang sering juga disebut *Dillon Goldstein's*. Namun demikian *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat konfirmatori dan nilai 0,6 sampai 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori. *Cronbach's Alpha* lebih cenderung *under*

estimate dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *Composite Reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin, 2010). Adapun untuk memperoleh signifikansi weight harus melalui prosedur resampling (*bootstrapping*). Jika didapatkan nilai signifikansi weight T-statistics $> 1,96$ maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk adalah valid.

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-square untuk konstruk laten endogen (Hair et al, 2011). Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Pendekatan bootstrap merepresentasi nonparametric untuk precision dari estimasi PLS. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Chin (2010) memberikan rekomendasi untuk *number of bootstrap samples* yaitu sebesar 200 sampai 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS. *Rule of thumb* untuk nilai R-square sebesar 0,67; 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin, 1998). Sedangkan signifikansi untuk nilai t-value sebesar 1,65 (*significance level=10%*); 1,96 (*significance level=5%*) dan 2,58 (*significance level=1%*).

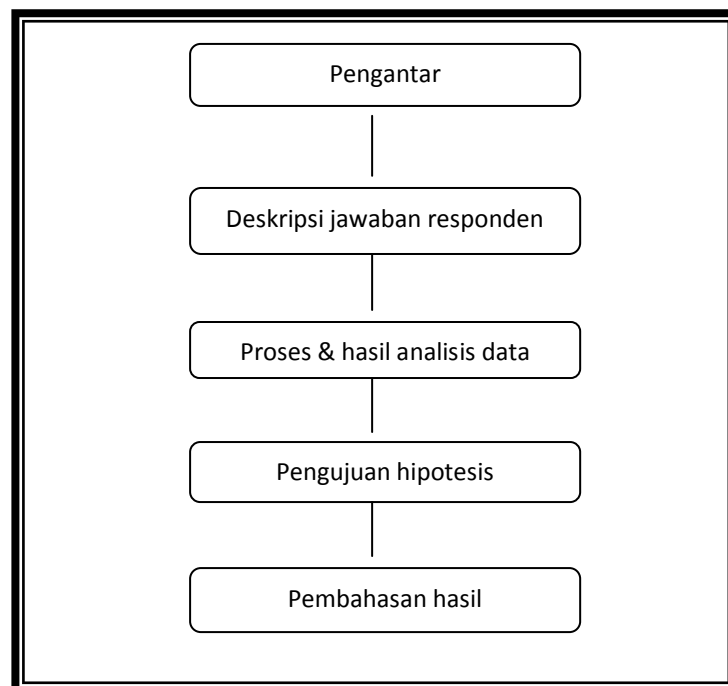
BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pengantar

Pada bab IV ini akan disajikan gambaran umum responden, hasil pengolahan data secara statistik deskriptif dan statistik inferensial. Secara rinci terdiri dari deskripsi responden, deskripsi jawaban responden, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian Secara skematis, ruang lingkup bab IV nampak pada gambar 4.1 :

Gambar 4.1
Analisis Data



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Tingkat Pengembalian Kuesioner

Responden pada penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah yang dan berlokasi di Kota Semarang. Perbankan syariah melaksanakan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Syariah adalah komponen ajaran Islam yang mengatur tentang kehidupan seorang muslim baik dalam bidang ibadah (habluminAllah) maupun dalam bidang muamalah (hablumminannas) yang merupakan aktualisasi dari akidah yang menjadi keyakinannya aturan yang berlaku bagi penganut agama Islam. Konsep Syariah pada perbankan berarti penerapan nilai-nilai Islam pada perekonomian yang bersifat universal dan tidak eksklusif (Amiri, 1997, Karim, 2004).

Kuesioner dikirimkan kepada karyawan salah satu bank syariah sebagai perantara (utamanya mahasiswa dan alumni pada saat menempuh jenjang S1 dan S2 Universitas Semarang yang berkarier di perbankan syariah) untuk kemudian disebarakan kepada responden lain yang dikenal dan bekerja di bank syariah yang sama ataupun bank syariah lainnya. Tidak semua bank syariah di Kota Semarang terwakili menjadi responden karena kesulitan mendapatkan kesediaan karyawan untuk menjadi responden. Adapun karyawan bank syariah yang ada di Kota Semarang dan bersedia menjadi responden terbanyak adalah dari Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, Bank Muamalat, BTN Syariah, dan Bank Permata Syariah.

Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan selama satu bulan yaitu mulai dari awal sampai akhir bulan Mei 2013. Sebanyak 200 kuesioner disebarakan

dan pada saat pengumpulan kuesioner yang kembali sebanyak 170 kuesioner. Setelah dilakukan seleksi terhadap kuesioner yang kembali ternyata ditemukan 39 kuesioner tidak terisi secara lengkap terutama pada pertanyaan terbuka. Jumlah responden yang dijadikan data untuk penelitian adalah sebesar 131 responden. Jumlah responden tersebut dianggap layak untuk digunakan karena memenuhi persyaratan penggunaan sampel penelitian. Adapun ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini di tunjukkan dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang diantar langsung	200
Kuesioner yang tidak kembali	30
Kuesioner yang kembali	170
Kuesioner yang digugurkan	39
Kusioner yang digunakan	131
Tingkat pengembalian (respon rate) $170/200 \times 100\% =$	85%
Tingkat pengembalian yang digunakan $131/200 \times 100\% =$	65,5%

Sumber : Data primer diolah,(2013)

4.2.2 Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penelitian, klasifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja dan pengalaman kerja sebelumnya dari responden, seperti tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Deskripsi Responden

No	Keterangan	jumlah	%
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	75	57,25
	Perempuan	56	42,75
2	Tingkat Pendidikan		
	SMA	5	3,82
	Diploma - D3	38	29,01
	Sarjana - S1	83	63,35
	Sarjana - S2	5	3,82
3	Usia		
	20- 24ahun	30	22,90
	25 – 29 tahun	70	53,44
	30 - 45 tahun	21	16,03
4	Masa kerja		
	2 – 5 tahun	98	74,81
	>5 tahun	33	25,19
5	Pengalaman kerja		
	a.Bank atau Lembaga Keuangan Bukan Bank Konvensional	34	25,95
	b.Bank atau Lembaga Keuangan Bukan Bank Syariah	69	52,67
	c.Belum pernah bekerja di Perbankan atau LKBB	28	21,37

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden jenis kelamin laki-laki 57,25%, lebih banyak daripada perempuan 42,75%

Responden dengan tingkat pendidikan sarjana - S1 menunjukkan persentase terbesar 63,35%,.

Hasil penelitian menunjukkan umur responden antara 25 – 29 tahun paling banyak jumlahnya yaitu 53,44%, Hasil penelitian untuk masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar sudah banyak yang berpengalaman (2 – 5 tahun) sebesar 74,81%, Masa kerja seorang karyawan dapat juga dijadikan oleh perusahaan sebagai acuan dalam penempatan karyawan dan juga acuan dalam melakukan promosi karyawan. Pengalaman kerja karyawan yang menjadi responden

didominasi oleh yang sudah pernah bekerja di bank atau Lembaga Keuangan Bukan Bank Syariah yaitu sebesar 52,67% karena bank syariah membuka tawaran atau lowongan kerja dimana yang pernah berpengalaman kerja di bank mendapatkan peluang untuk bergabung, selain itu sesuai kebijakan Bank Indonesia dimana bank membuka *office channeling* memilih transfer pegawai/SDM dari bank konvensional.

4.2.3 Deskripsi Jawaban Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Jenis statistik deskriptif dalam penelitian ini dengan teknik analisis angka indeks.

Salah satu analisis yang cocok digunakan untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, adalah menggunakan teknik analisis indeks (Ferdinand, 2013). Sebuah nilai indeks akan memberikan gambaran deskriptif mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti. Perhitungan angka indeks sebuah variabel penelitian diperoleh melalui perhitungan nilai indeks indikatornya.

Oleh karena itu menghitung angka indeks variabel, sebelumnya harus melakukan perhitungan angka indeks indikatornya. Sebuah nilai indeks indikator diperoleh dengan perhitungan melalui jawaban pertanyaan tertutup kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan menggunakan skor 1 sebagai tanda penilaian atau persepsi responden dengan pernyataan yang “sangat tidak setuju” dan skor 10 sebagai tanda penilaian atau persepsi responden jika menganggap pernyataan itu sangat benar atau “sangat setuju”.

Nilai indeks variabel merupakan rata-rata dari nilai indeks indikator yang dihitung dengan formula
$$= \{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)\} / 10$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi dari angka 1 hingga 10, angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), maka rentang ini dibagi tiga dan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, sebagai berikut:

Nilai indeks 10.00 – 40.00 = Rendah

Nilai indeks 40.01 – 70.00 = Sedang

Nilai indeks 70.01 – 100 = Tinggi (Ferdinand, 2013)

Dengan menggunakan pedoman tersebut indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

4.2.3.1. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen organisasional terdiri dari tiga indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju).

Deskripsi jawaban responden pada variabel Komitmen Organisasional seperti tabel 4.3

Tabel 4.3
Indeks Komitmen Organisasional

Indikator Komitmen organisasional	Frekuensi jawaban responden mengenai Komitmen Organisasional (%)										Indeks KORG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bangga menjadi bagian dari organisasi	0 0	9 6,9	23 17,6	34 26,0	31 23,7	21 16,0	11 8,4	2 1,5	0 0	0 0	X1 45,6
Pertimbangan kerugian apabila keluar dari perusahaan	0 0	10 7,6	21 16,0	29 22,1	40 30,5	22 16,8	7 5,3	2 1,5	0 0	0 0	X2 45,5
Beban moral apabila meninggalkan organisasi	0 0	7 5,3	37 28,2	31 23,7	34 26	19 14,5	3 2,3	0 0	0 0	0 0	X3 42,3
TOTAL											44,47

Sumber: Data primer yang diolah (2013)

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.3) mengenai jawaban responden untuk variabel komitmen organisasional menunjukkan angka indeks 44,47 yang berarti komitmen organisasional responden dalam range penilaian sedang.

Komitmen organisasional adalah perasaan bangga bekerja pada organisasi 45,6%, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi 45,6%, beban moral apabila meninggalkan organisasi 42,3%. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka variabel komitmen organisasional dapat dirangkum temuan kualitatif sebagai tabel 4.4:

Tabel 4.4
Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel Komitmen Organisasional

Indikator Komitmen Organisasional	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Bangga pada perusahaan	45,6 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. suasana kerja yang penuh kekeluargaan 2. menghargai nilai-nilai etika dalam perusahaan 3. perusahaan sangat memperhatikan aspek-aspek spiritual maupun duniawi 4. lingkungan kerja cocok dengan suasana keimanan
Pertimbangan kerugian apabila keluar dari perusahaan	45,5 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. tempat kerja yang lain belum tentu bisa memberikan keteduhan hati. 2. menemukan adanya kesesuaian antara nilai-nilai perusahaan dengan keimanan 3. pertimbangan kelangsungan hidup keluarga sebagai kepala keluarga

Indikator Komitmen Organisasional	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
		4. Bekerja di bank syariah merasa aman
Beban moral	42,3 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank Syariah menuntut satunya kata dan perbuatan yang sesuai dengan ajaran dan syariaat 2. Bank Syariah menghargai sikap kejujuran dan keikhlasan dalam bekerja 3. Karyawan merasakan sebagai pelaksana saja dari kebijakan pihak manajemen. Hal ini berakibat dalam bekerja karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal 4. meskipun sudah bekerja tetapi masih mempertimbangkan peluang kerja yang lain 5. pihak bank kurang peduli terhadap jenjang karier

Sumber : Data primer yang diolah (2013)

Dari tabel 4.4 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden sejauh ini memiliki kesediaan untuk menjadi bagian perusahaan dan berupaya memajukan perusahaan, namun tidak sepenuhnya merasakan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasional yang ada. Lebih dari itu, temuan di lapangan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan ketika ada peluang di tempat lain.

4.2.3.2. Deskripsi Variabel Pertautan Syariah(*syariate engagement*)

Variabel Pertautan Syariah (*syariate engagement*) terdiri dari empat indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel pertautan syariah(*syariate engagement*) seperti tabel 4.5, berikut :

Tabel 4.5
Indeks pertautan syariah (*syariate engagement*)

Indikator Pertautan Syariah (<i>syariate engagement</i>)	Frekuensi jawaban responden mengenai Pertautan Syariah (<i>syariate engagement</i>) (%)										Indeks PERTSY
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Etos kerja	0	0	42	41	32	14	2	0	0	0	X4
	0	0	32,1	31,3	24,4	10,7	1,5	0	0	0	41,8
Kebebasan /tanggungjawab	0	0	37	54	26	13	1	0	0	0	X5
	0	0	28,2	41,2	19,8	9,9	0,8	0	0	0	41,3
Kesadaran/keyakinan pengawasan & titah Tuhan	0	0	43	52	21	12	3	0	0	0	X6
	0	0	32,8	39,7	16	9,2	2,3	0	0	0	40,9
Keadilan /keseimbangan	0	0	51	43	29	7	1	0	0	0	X7
	0	0	38,9	32,8	22,1	5,3	0,8	0	0	0	39,6
Total											40,9

Sumber: Data primer yang diolah (2013)

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.5) mengenai jawaban responden untuk variabel pertautan syariah(*syariate engagement*) menunjukkan angka indeks 40,9 yang berarti pertautan syariah (*syariate engagement*) responden dalam range penilaian sedang

Pertautan syariah (*syariate engagement*) merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggung jawab. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) dapat dirangkum temuan kualitatif sebagai berikut (tabel 4.6)

Tabel 4.6
Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel Pertautan Syariah(*syariate engagement*)

Indikator Pertautan Syariah (<i>syariate engagement</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Etos kerja	41,8 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesulitan dalam menyesuaikan dengan seluk beluk operasional perbankan syariah, karena latar belakang pengalaman kerja di perbankan konvensional lebih lama 2. Karena bukan berlatar belakang dari pendidikan ekonomi islam, sehingga memerlukan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan.

Indikator Pertautan Syariah (<i>syariate engagement</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Muncul rasa takut, bahwa tindakan atau perbuatan yang diambil dalam bekerja bertentangan dengan syariah, sehingga terbayang-bayang bahwa apa yang dikerjakan bisa dikategorikan dosa. 4. Merasa adanya perbedaan motivasi bekerja
Kebebasan /tanggungjawab	41,3 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuatnya sikap dan keyakinan bahwa dikelak kemudian hari apa yang dikerjakan akan dipertanggungjawabkan 2. Prinsip bekerja adalah sebagian dari Ibadah dan setiap tugas yang dijalankan adalah amanah. Oleh karena itu dalam bekerja harus mencari Ridho dan Pahala dari Ilahi 3. Merasa bekerja hanya karena tuntutan dari pihak manajemen.
Kesadaran/keyakinan pengawasan & titah Tuhan,	40,9 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dihinggapi perasaan takut bersalah dalam melakukan pekerjaan atau mengambil tindakan, karena bisa-bisa apa yang dilakukan bertentangan dengan syariah dan perintah Tuhan 2. Berpegang pada prinsip bahwa perdagangan adalah bekal menuju akhirat
Keadilan/keseimbangan	39,6 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam setiap tindakan atau pekerjaan harus mempertimbangkan kemashalatan umat daripada mudarat. 2. Dengan dukungan emosional dan spiritual yang baik akan bisa menghasilkan sense of belonging yang kuat bagi organisasi. 3. Keseimbangan materiil dan spiritual masih jauh dari harapan

Sumber : Data primer yang diolah (2013)

4.2.3.3 Deskripsi Variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat

(Followership based talent management)

Variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) terdiri dari empat indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel

kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*)

seperti tabel 4.7 :

Tabel 4.7
Indeks kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*)

Indikator kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>Followership based talent management</i>)	Frekuensi jawaban responden mengenai kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>Followership based talent management</i>) %										Indeks FOLW
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kompensasi kompetitif	4 3,1	13 9,9	45 34,4	19 14,5	38 29	2 1,5	9 6,9	1 0,8	0 0	0 0	X8 39,2
Rekrutment dan seleksi	2 1,5	17 13	30 22,9	36 27,5	33 25,2	10 7,6	3 2,3	0 0	0 0	0 0	X9 39,4
Pelatihan & pengembangan	4 3,1	9 6,9	34 26	52 39,7	18 13,7	10 7,6	4 3,1	0 0	0 0	0 0	X10 38,9
Formalisasi pekerjaan	3 2,3	19 14,5	51 38,9	38 29	15 11,5	5 3,8	0 0	0 0	0 0	0 0	X11 34,4
Total											37,98

Sumber: Data primer yang diolah (2013)

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.7) mengenai jawaban responden untuk variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) menunjukkan angka indeks 37,98 yang berarti kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) responden dalam range penilaian rendah.

Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) proses yang dirancang untuk menarik, mengelola, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang tepat dengan ketrampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) dapat dirangkum temuan kualitatif sebagai berikut (tabel 4.8):

Tabel 4.8
 Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat
 (*Followership based talent management*)

Indikator kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>Followership based talent management</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Kompensasi kompetitif	39,2 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada kesan "lebih pelit" dalam memberikan kompensasi dan frange benefit, dibandingkan dengan perbankan konvensional. 2. karyawan merasa bahwa kompensasi tidak sesuai dengan kinerja 3. kesan karyawan bahwa kompensasi jauh berbeda dengan bank konvensional
Rekrutment dan seleksi	39,4 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam mengisi jabatan-jabatan strategis lebih banyak mengambil dari luar perusahaan, khususnya dari kalangan perbankan konvensional. 2. Jabatan pelaksana lebih banyak diisi oleh tenaga-tenaga kontrak (non permanent staf) 3. Dalam melakukan seleksi, Bank kurang menguji pengetahuan kandidat mengenai prinsip-prinsip operasional dan produk perbankan syariah 4. Sulitnya mendapatkan orang-orang yang memiliki pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja yang memadai tentang perbankan syariah 5. Bank Syariah lebih mengandalkan rekrutmen orang-orang yang berlatar belakang pendidikan perbankan konvensional yang dilakukan dengan "membajak" dari Bank Konvensional,
Pelatihan & pengembangan	38,9 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karena tuntutan pekerjaan, rata-rata pelaksanaan pelatihan masih berorientasi jangka pendek dan asal cukup untuk menjalankan pekerjaan sehari-hari. 2. Perbankan Syariah dikenal "PELIT" dalam melaksanakan pelatihan dan pendidikan bagi staf/karyawannya. Hal ini muncul karena belum adanya kebijakan dari Bank Indonesia yang mengatur biaya minimal pendidikan dan pelatihan seperti di perbankan konvensional. 3. Adanya keterbatasan orang-orang yang ahli di bidang perbankan syariah, sehingga menyebabkan kesulitan dalam mendisain kurikulum pendidikan dan pelatihan perbankan syariah. 4. Alokasi waktu dan frekuensi pelatihan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan. 5. Belum adanya program pelatihan yang sifatnya berkelanjutan

Indikator kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>Followership based talent management</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Formalisasi pekerjaan	34,4 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam bekerja tidak cukup hanya dilandasi dengan kompetensi dan pengalaman, tetapi diperlukan adanya kecerdasan spiritual dan qalbu yang penuh iman dan ketaqwaan kepada Allah. 2. Diperlukan adanya kecerdasan secara intelektual, emosional, sosial. 3. Belum adanya pedoman, kebijakan, peraturan dan prosedur kerja sesuai kondisi yang ada 4. Belum berjalannya deskripsi pekerjaan yang akurat karena sifat kerja masih saling membantu

Sumber : Data primer yang diolah (2013)

4.2.3.4 Deskripsi Variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) terdiri dari empat indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS = sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) seperti tabel 4.9:

Tabel 4.9
Indeks berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Indikator berbagi pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	Frekuensi jawaban responden mengenai berbagi pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>) (%)										Indeks KNSH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bersedia menerima masukan	0	10	36	61	20	4	0	0	0	0	X12
	0	7,6	27,5	46,6	15,3	3,1	0	0	0	0	37,9
Bertukar pengetahuan dan pengalaman	0	7	35	57	25	7	0	0	0	0	X13
	0	5,3	26,7	43,5	19,1	5,3	0	0	0	0	39,2
Pertemuan formal/informal	0	8	34	57	22	10	0	0	0	0	X14
	0	6,1	26	43,5	16,8	7,6	0	0	0	0	39,4
Kerjasama & kolaborasi	0	8	27	65	23	8	0	0	0	0	X15
	0	6,1	20,6	49,6	17,6	6,1	0	0	0	0	39,7
Total											39,05

Sumber: Data primer yang diolah (2013)

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.9) mengenai jawaban responden untuk variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) menunjukkan angka indeks 39,05 yang berarti berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) responden dalam range penilaian rendah.

Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) merupakan interaksi dan sinergi antar anggota organisasi dalam mengumpulkan dan bertukar pengetahuan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dirangkum temuan kualitatif sebagai berikut (tabel 4.10):

Tabel 4.10
Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Indikator berbagi pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Bersedia menerima masukan	37,9 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap karyawan yang berlatar belakang pengalaman kerja di perbankan konvensional merasa ”Sok lebih paham” tentang praktek perbankan. 2. Jam kerja dan aktivitas perbankan yang padat memunculkan adanya keterbatasan dalam komunikasi 3. Secara umum, perbankan syariah kurang dalam mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan, pedoman ataupun aturan-aturan perbankan 4. Tidak ada media untuk menyampaikan kritik dan saran
Bertukar pengetahuan dan pengalaman	39,2 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latar belakang pendidikan dan status karyawan yang sangat berbeda, menjadi salah satu hambatan dalam berkomunikasi. 2. Kebanyakan karyawan <i>fresh graduate</i> hanya menjadikan perbankan syariah sebagai ”batu loncatan” dalam mencari pengalaman kerja dan sikap serba instan dalam bekerja. 3. Tidak adanya kewajiban untuk mentransfer pengetahuan yang didapatkan dari pelatihan 4. Tidak adanya kesediaan untuk melakukan sharing 5. Tidak adanya keterbukaan pada saat sharing
Pertemuan formal/informal	39,4 (rendah)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya frekuensi pertemuan formal dan informal 2. Dalam pertemuan-pertemuan informal seperti pengajian, tausiah yang disampaikan lebih cenderung dogmatis, tidak bersifat aplikatif yang sangat

Indikator berbagi pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
		dibutuhkan dalam menjalankan tugas pekerjaan sehari-hari. 3. Pimpinan lebih cenderung bersikap indoktrinatif dari pada mencari solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada.
Kerjasama & kolaborasi	39,7 (rendah)	1. Perbedaan pengalaman kerja yang cukup lebar antara atasan dan bawahan, sementara dalam bekerja semua dituntut serba instant. 2. Motivasi bekerja di perbankan syariah ”hanya untuk sementara waktu”, sambil menunggu kesempatan yang lebih baik untuk berkarier di tempat lain. 3. Semangat untuk selalu melaksanakan kerjasama dan kolaborasi rendah

Sumber : Data primer yang diolah (2013)

4.2.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan terdiri dari lima indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS = sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan seperti tabel 4.11, :

Tabel 4.11
Indeks Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan	Frekuensi jawaban responden mengenai Kinerja Karyawan (%)										Indeks KINKER
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kualitas	0	1	7	27	12	36	18	24	6	0	Y1
	0	0,8	5,3	20,6	9,2	27,5	13,7	18,3	4,6	0	59,5
Keikhlasan	0	0	2	22	16	32	23	30	6	0	Y2
	0	0	1,5	16,8	12,2	24,4	17,6	22,9	4,6	0	62,7
Niat menjadi hamba	0	0	3	13	19	13	29	45	9	0	Y3
	0	0	2,3	9,9	14,5	9,9	22,1	34,4	6,9	0	67,0
Kejujuran	0	0	1	18	10	23	19	50	10	0	Y4
	0	0	0,8	13,7	7,6	17,6	14,5	38,2	7,6	0	67,6
Total											64,2

Sumber: Data primer kuesioner penelitian yang diolah (2013)

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.11) mengenai jawaban responden untuk variabel Kinerja Karyawan menunjukkan angka indeks 64,2 yang berarti Kinerja karyawan dalam range penilaian sedang.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab standar mutu, secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka variabel kinerja karyawan dirangkum temuan kualitatif sebagai berikut (tabel 4.12):

Tabel 4.12
Deskripsi jawaban kualitatif responden variabel Kinerja karyawan

Indikator Kinerja karyawan	Indeks & interpretasi	Temuan penelitian – persepsi responden
Kualitas	59,5 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya pengarahan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Product knowledge perbankan yang masih rendah, sehingga kurang mampu memberikan penjelasan kepada calon nasabah/nasabah. 3. Terdapatnya dualisme pengawasan dan pembinaan, yaitu dari Bank Indonesia dan Dewan Syariah yang berasal dari Majelis Ulama Indonesia, sehingga kepentingan-kepentingan bisnis sering benturan dengan kepentingan syariah.
Keikhlasan	62,7 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan bahwa bekerja adalah sebagian ibadah dan tugas merupakan suatu amanah, sehingga dalam berkerja adalah mencari ridha Allah 2. Munculnya tuntutan di perbankan syariah bahwa sikap dan perilaku harus dilakukan secara konsisten sesuai dengan prinsip syariah.
Niat menjadi hamba	67,0 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan bahwa bekerja adalah sebagian ibadah, sehingga dalam berkerja adalah mencari ridha dan pahala dari Allah 2. Bekerja baik adalah untuk mengurangi complain nasabah 3. Senantiasa menjaga sikap dan perkataan agar terhindar dari perselisihan di tempat kerja
Kejujuran	67,6 (sedang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya rasa takut melanggar syariat islam dan perintah Allah 2. Keyakinan bahwa satunya kata dengan perbuatan menjadikan kita orang yang sukses

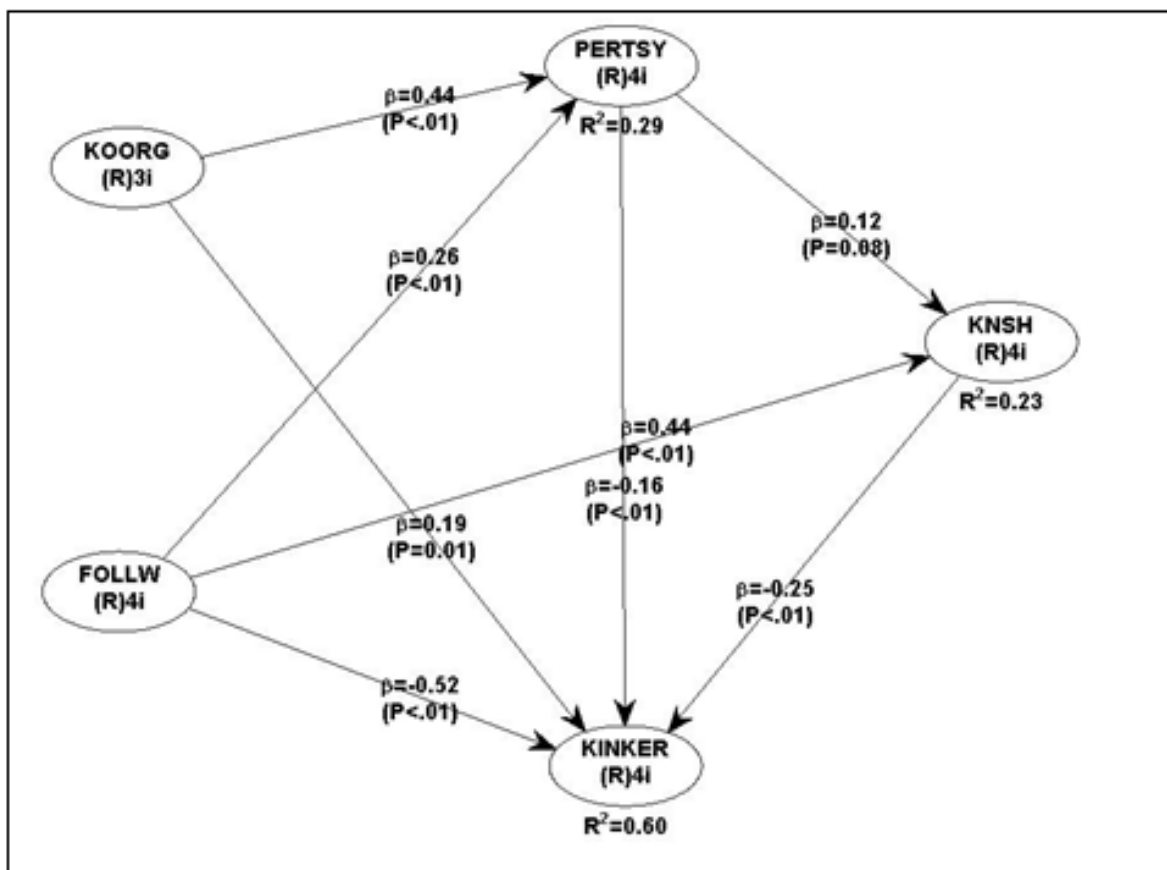
Sumber : Data primer kuesioner penelitian yang diolah (2013)

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Pengujian hasil penelitian menggunakan Partial Least Squares dengan menggunakan program WarpPLS2,0 untuk menjelaskan pola hubungan antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Model penelitian adalah seperti gambar 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.2
Hasil pengujian membangun pertautan syariah (syariate engagement) kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan dengan menggunakan program WarpPLS2.0



Sumber: Data primer diolah (2013)

4.3.1 Output General Result

Dari hasil output general result dapat dilihat model mempunyai fit yang baik, dimana nilai P value untuk Average Path Coefficient (APC) dan Average R-squared (ARS) adalah $p < 0,01$ berarti lebih $< 0,05$. Begitu juga dengan nilai Average Variance Inflation Factor (AVIF) yang dihasilkan yaitu 1,096 yang berarti < 5 . Hal ini menunjukkan tidak ada masalah multikolinearitas antar variable independen (eksogen). Number of iterations untuk model ini dilakukan sebanyak 14 kali. Hasil pengujian dengan WarpPLS2.0 seperti pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
General SEM analysis results *

Model fit indices and P values ----- APC=0.299, P=<0.001 ARS=0.372, P=<0.001 AVIF=1.096, Good if < 5 General model elements ----- Algorithm used in the analysis: Warp3 PLS regression Resampling method used in the analysis: Bootstrapping Number of data resamples used: 500 Number of cases (rows) in model data: 131 Number of latent variables in model: 5 Number of indicators used in model: 19 Number of iterations to obtain estimates: 14

Sumber: Data primer diolah (2013)

4.3.2 Path Coefficient

Path Coefficient dan p values menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai P-Value $0,014 < 0,05$ dan nilai path koefisiennya sebesar 0,194; bahwa Komitmen

Organisasional berpengaruh signifikan terhadap pertautan syariah (syariate engagement) dengan nilai P-Value $0,009 < 0,05$ dan nilai path koefisiennya sebesar 0,439; Pertautan syariah (syariate engagement) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai P-value $0,007 < 0,05$ dan nilai path koefisiennya -0,163; Pertautan syariah (syariate engagement) berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan nilai P-value $0,081 < 0,10$ dan nilai path koefisiennya 0,122; pengikut berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh signifikan terhadap pertautan syariah (syariate engagement) dengan nilai P-value $0,002 < 0,05$ dan nilai path koefisiennya 0,262; kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan nilai P-value $<0,001$ dan nilai path koefisiennya 0,442; kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai P-value $<0,001$ dan nilai path koefisiennya -0,522; berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai P-value $<0,001$ dan nilai path koefisiennya -0,246. Hasil pengujian dengan WarpPLS2.0 seperti pada tabel 4.14 dan table 4.15 berikut :

Tabel 4.14
Path coefficients

	KOORG	PERTSY	FOLLW	KNSH	KINKER
KOORG					
PERTSY	0.439		0.262		
FOLLW					
KNSH		0.122	0.442		
KINKER	0.194	-0.163	-0.522	-0.246	

Sumber: Data primer diolah (2013)

Tabel 4.15
P values

	KOORG	PERTSY	FOLLW	KNSH	KINKER
KOORG					
PERTSY	0.009		0.002		
FOLLW					
KNSH		0.081	<0.001		
KINKER	0.014	0.007	<0.001	<0.001	

Sumber: Data primer diolah (2013)

4.3.3 Nilai *R-squared*, *composite reliability*, *cronbach alpha*, *average variance extracted*

Nilai *R-squared*, *composite reliability*, *cronbach alpha*, *average variance extracted* adalah sebagai berikut :

Berdasarkan hasil output diperoleh nilai *R-squared* untuk variabel Pertautan Syariah (*syariate engagement*) sebesar 0,288 yang berarti bahwa pengaruh variabel komitmen organisasional dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) terhadap pertautan syariah adalah sebesar 28,8% dan sisanya 71,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-squared* untuk variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) sebesar 0,226 yang berarti bahwa pengaruh variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based talent management*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah sebesar 22,6% dan sisanya 77,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-squared* untuk variable Kinerja Karyawan sebesar 0,602 yang berarti bahwa pengaruh variable komitmen organisasional, kepengikutan berbasis manajemen bakat (*Followership based*

talent management), pertautan syariah (*syariate engagement*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 60,2% dan sisanya 39,8% dipengaruhi oleh variable lain di luar model penelitian. Nilai composite reliability untuk semua variable > 0,70 dan average variance extracted untuk semua variable > 0,50 hanya untuk variable pertautan syariah dibawah 0,50 tetapi masih diatas 0,40 Hasil pengujian dengan WarpPLS2.0 seperti pada tabel 4.16 berikut :

Table 4.16
* Latent variable coefficients *

R-squared coefficients				

KO	SE	TF	KS	KK
	0.288		0.226	0.602
Composite reliability coefficients				

KO	SE	TF	KS	KK
0.953	0.772	0.893	0.864	0.948
Cronbach alpha coefficients				

KO	SE	TF	KS	KK
0.925	0.606	0.839	0.790	0.927
Average variances extracted				

KO	SE	TF	KS	KK
0.870	0.461	0.675	0.615	0.820

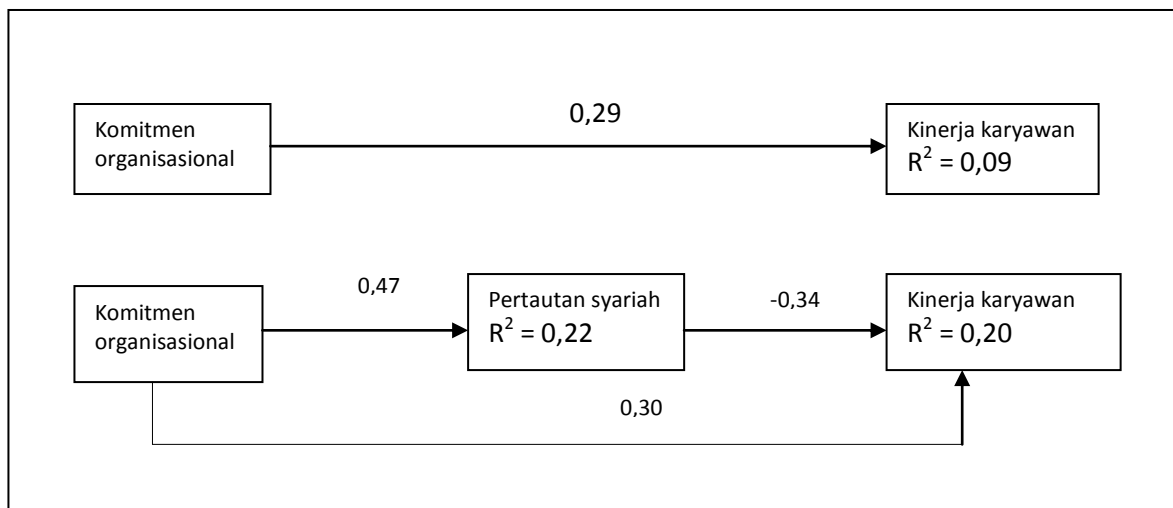
Sumber: Data primer diolah

4.4 Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedang pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara sedangkan pengaruh

total merupakan hasil penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Dengan melihat hasil output program WarpPLS.2 nilai masing-masing pengaruh langsung, tidak langsung dan total effect hubungan kausalitas dalam penelitian ini Analisis mediasi menggunakan prosedur yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986), sebagai berikut:

Gambar 4.3
Direct effect, indirect effect, total effect (1)
 Variable komitmen organisasional, pertautan syariah (*syariate engagement*) dan kinerja karyawan

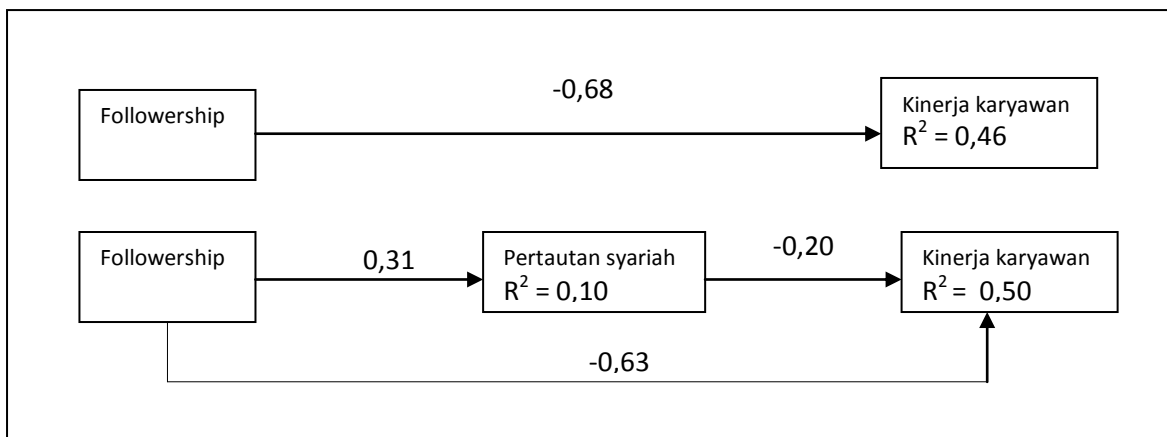


Sumber: Data primer diolah

Dari gambar 4.3 menunjukkan hasil pengujian bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan akan lebih meningkat apabila melalui variabel pertautan syariah (*syariate engagement*). Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai beta = 0,29 dan R squared = 0,09. Pengaruh ini akan berubah menjadi lebih baik apabila ditambahkan variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) sehingga nilai beta menjadi = 0,30 dan R squared menjadi = 0,20 berarti meningkat sebesar 11 %.

Sedangkan untuk variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar nilai beta = -0,68 dan nilai R square = 0,46. Pengaruh ini akan berubah menjadi lebih baik terhadap kinerja karyawan apabila ditambahkan variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) sehingga nilai beta = -0,63 dan R squared = 0,50 seperti pada gambar 4.4 berikut:

Gambar 4.4
Direct effect, indirect effect, total effect
 Variable pengikut berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), pertautan syariah (*syariate engagement*) dan kinerja karyawan



Sumber: Data primer yang diolah

4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi dengan Sobel Test

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu *Pertautan Syariah (syariate engagement)* dan berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *predictor (independen)* dan variabel *criterion (dependen)*. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan

dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalihkan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b). Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Nilai Sobel test menunjukkan variabel *intervening* berhasil jika nilai t hitung \geq dari 1,96 (α 5%), 2,58 (α 1%) atau 1,65 (α 10%).

Variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) menjadi variabel *intervening* antara variabel komitmen organisasional dengan kinerja karyawan serta kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dengan kinerja karyawan. Pengujian Sobel Test untuk variabel *pertautan syariah* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t hitung sebesar -1,795 Nilai t hitung tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t tabel ($\alpha = 10\%$) yaitu sebesar 1,65 Dengan demikian *pertautan syariah* (*syariate engagement*) berperan dalam memediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan pada tingkat signifikansi $\alpha=10\%$.

4.6 Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *pertautan syariah* (*syariate engagement*)

Koefisien jalur (*path coefficients*) komitmen organisasional terhadap *pertautan syariah* (*syariate engagement*) adalah sebesar 0,439 dengan nilai *p-value* $0,009 \leq 0,05$ (5%), berarti hipotesis nol ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa

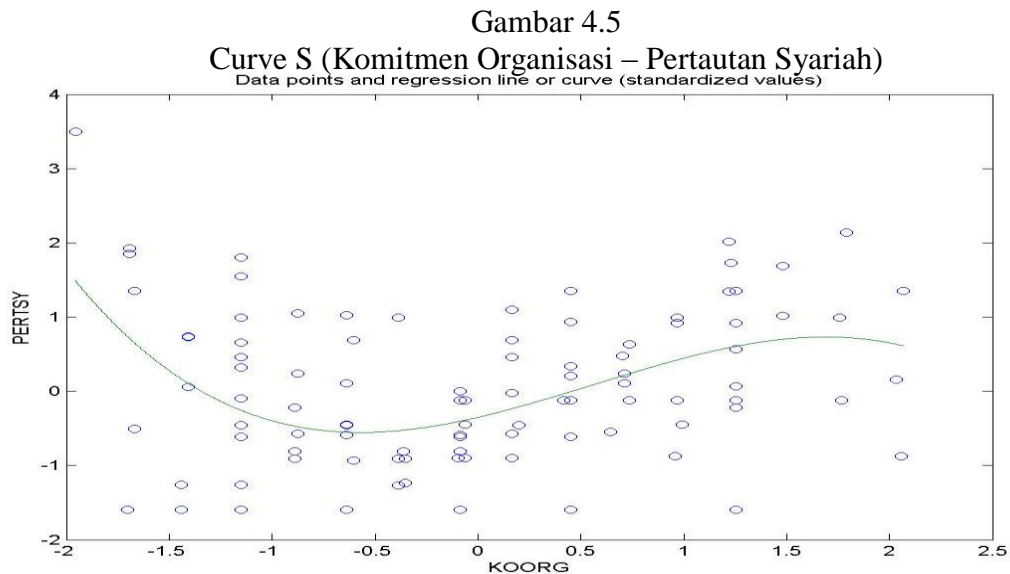
komitmen organisasi berpengaruh terhadap *pertautan syariah*. Semakin tinggi komitmen organisasional maka *pertautan syariah* (*syariate engagement*) juga semakin tinggi.

Komitmen organisasional dibangun oleh indikator bangga memberitahu orang lain menjadi bagian dari perusahaan (X1), pertimbangan kerugian apabila keluar dari perusahaan (X2), beban moral meninggalkan perusahaan (X3). *Pertautan syariah* (*syariate engagement*) dibangun oleh indikator kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan (X4), punya kebebasan yang bertanggung jawab (X5), mengembangkan kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan (X6), dan berkeadilan/keseimbangan (X7).

Angka index untuk variabel komitmen organisasional yang paling tinggi adalah pada indikator bangga memberitahu orang lain menjadi bagian dari organisasi, sedangkan angka index untuk *pertautan syariah* tertinggi adalah indikator etos kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan berada di organisasi karena perasaan bangga berada di organisasi, dengan kemauan yang kuat untuk tetap tinggal dan diimbangi dengan etos kerja yang tinggi.

Kondisi hubungan antara komitmen organisasional dan *pertautan syariah* (*syariate engagement*) oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui *curve s.*, dimana komitmen organisasional yang semula tinggi dengan *pertautan syariah* yang makin menurun maka sampai pada suatu titik tertentu akan berbalik menjadi meningkat artinya komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan *pertautan syariah* dan pada titik tertentu akan

menunjukkan gejala penurunan lagi, meskipun hubungan secara linier menunjukkan hubungan positif yang artinya semakin tinggi komitmen organisasional akan semakin meningkatkan pertautan syariah (syariate engagement), seperti gambar 4.5 berikut ini :



Hipotesis 2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

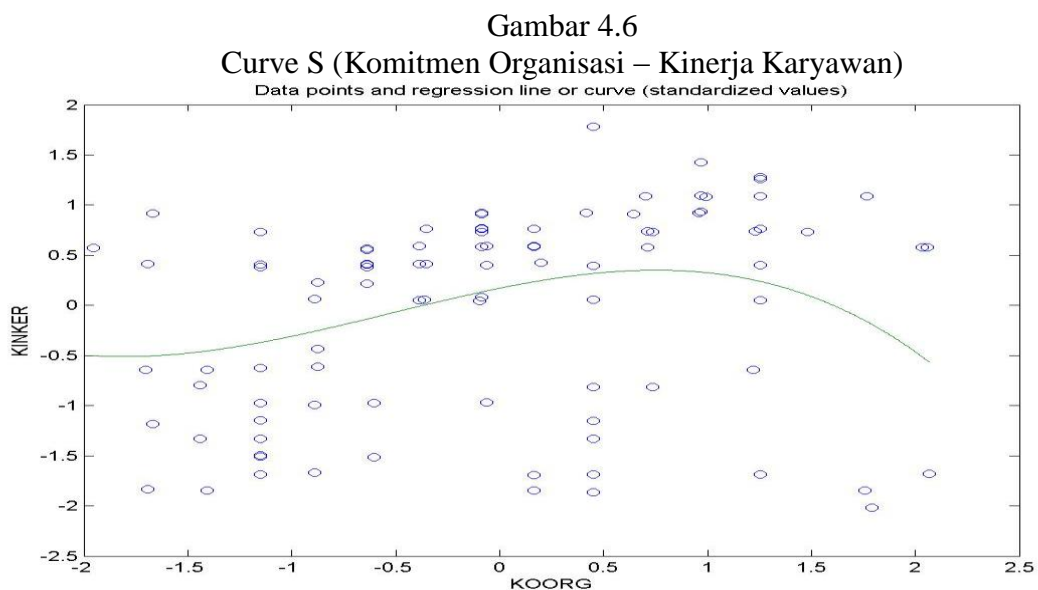
Parameter estimasi pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 0,194 dengan nilai *P value* 0,014 yang berarti $\leq 0,05$ (5%). Dengan demikian hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Komitmen organisasional dibangun oleh indikator bangga memberitahu orang lain menjadi bagian dari perusahaan (X1), pertimbangan kerugian apabila keluar dari perusahaan (X2), beban moral meninggalkan perusahaan (X3). Kinerja karyawan dibangun oleh indikator kualitas hasil pekerjaan dalam melakukan semua

pekerjaan yang diberikan (Y1), keikhlasan untuk bekerja optimal (Y2), niat menjadi hamba atau untuk melayani orang (Y3), kejujuran dalam bekerja (Y4).

Angka index untuk variable komitmen organisasional yang paling tinggi adalah indikator bangga memberitahu orang lain menjadi bagian dari organisasi, sedangkan angka index untuk kinerja karyawan tertinggi adalah indikator kejujuran dalam melakukan semua pekerjaan yang diberikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan berada di organisasi karena perasaan bangga berada di organisasi, dan bekerja dengan kejujuran yang tinggi.

Kondisi hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana komitmen organisasional semakin meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada titik tertentu menunjukkan gejala menurun, meskipun secara liniernya menunjukkan hubungan yang positif artinya komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan seperti gambar4.6 berikut ini :



Hipotesis 3 : Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*)

Parameter estimasi pengaruh kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*) adalah sebesar 0,262 dengan nilai *p-value* 0,002 yang berarti $\leq 0,05$ (5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) dipengaruhi oleh variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) atau dengan kata lain semakin tinggi kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) maka semakin tinggi pula pertautan syariah (*syariate engagement*)

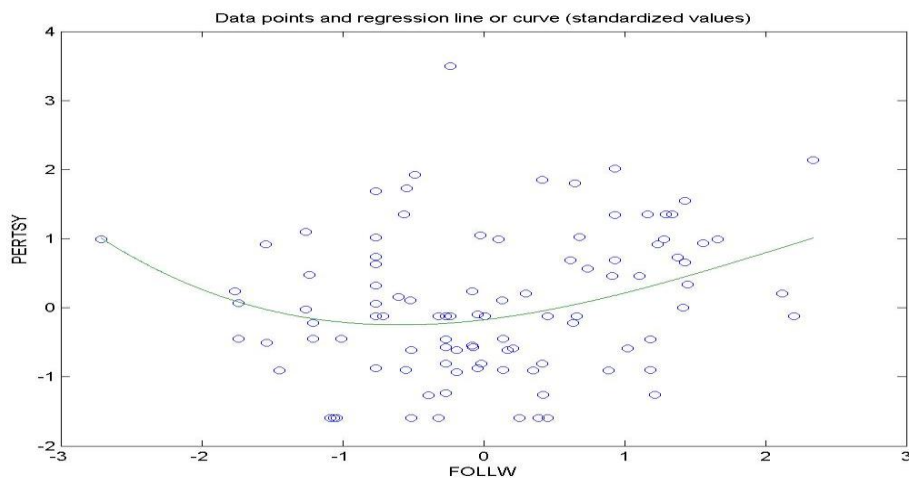
Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dibangun oleh indikator mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif (X8), merekrut kandidat yang berkualitas dan memiliki latar belakang yang kompetitif (X9), kesempatan pelatihan dan pengembangan kemampuan (X10), formalisasi pekerjaan (X11). *Pertautan syariah* (*syariate engagement*) dibangun oleh indikator kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan (X4), punya kebebasan yang bertanggung jawab (X5), berkeadilan/keseimbangan (X6), dan mengembangkan kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan (X7).

Angka index untuk variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) yang paling tinggi adalah indikator

rekrutmen dan seleksi sedangkan *angka index* untuk *pertautan syariah* (*syariate engagement*) tertinggi adalah indikator etos kerja.

Kondisi hubungan antara pengikut berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan *pertautan syariah* (*syariate engagement*) oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana hubungan yang ada menunjukkan penurunan dan kemudian pada titik tertentu terjadi adanya gejala peningkatan meskipun hubungan secara linier menunjukkan adanya hubungan positif yaitu meningkatkan *pertautan syariah* (*syariate engagement*), , seperti gambar4.7 berikut ini :

Gambar 4.7
Curve S(*followership* - *pertautan syariah*)



Hipotesis 4 : kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Parameter estimasi pengaruh kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah sebesar 0,442 dengan nilai p-value < 0,001 Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) maka semakin tinggi variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

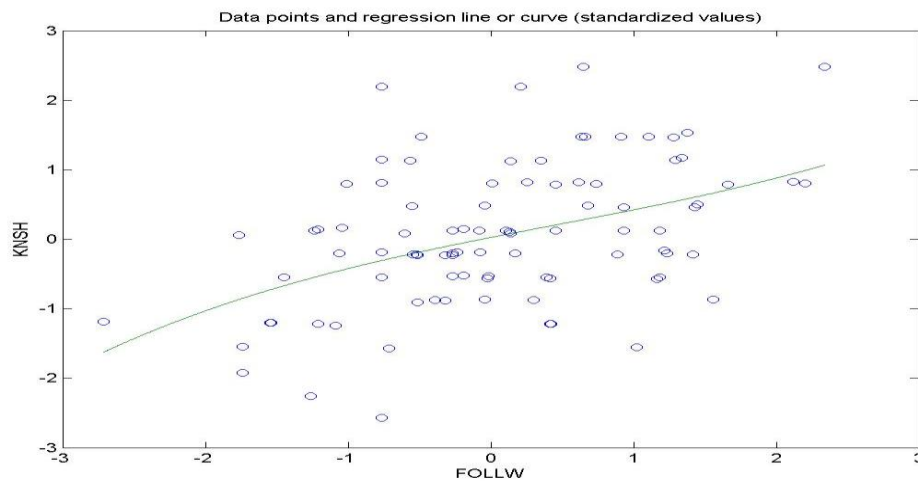
Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dibangun oleh indikator mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif (X8), merekrut kandidat yang berkualitas dan memiliki latar belakang yang kompetitif (X9), kesempatan pelatihan dan pengembangan kemampuan (X10), formalisasi pekerjaan (X11). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dibangun oleh indikator kemampuan bersedia menerima masukan dari rekan kerja (X12), kepercayaan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman (X13), pertemuan formal/ informal antara karyawan dengan atasan untuk komunikasi (X14), adanya kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan (X15).

Angka index untuk variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) paling tinggi adalah indikator formalisasi pekerjaan dan rekrutment, sedangkan *angka index* untuk variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tertinggi adalah indikator kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan.

Kondisi hubungan antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui *curve s.*, dimana kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based*

talent management) yang makin meningkat akan meningkatkan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) gambar 4.8

Gambar 4.8
Curve S (Followership – Knowledge Sharing)



Hipotesis 5 : kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

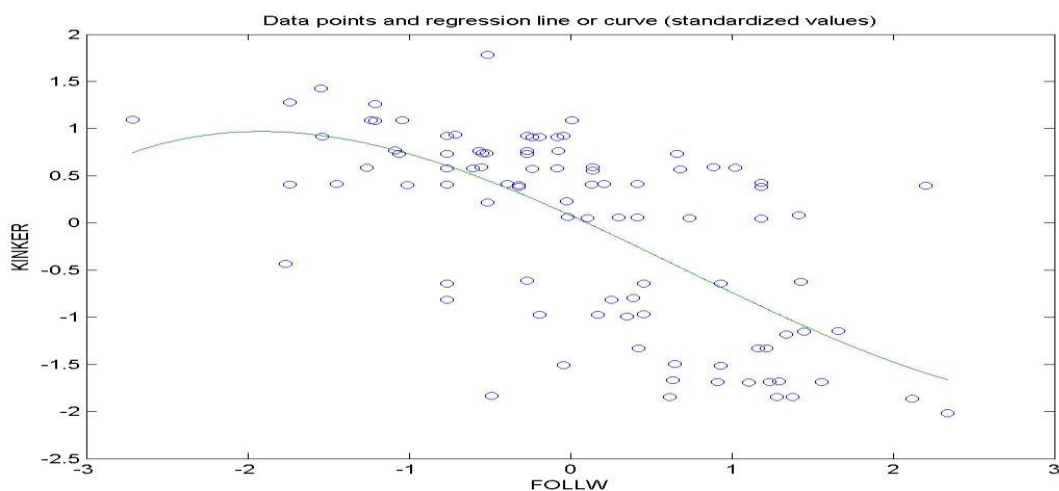
Parameter estimasi pengaruh variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar -0,522 dengan nilai p-value <0,001 Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dibangun oleh indikator mengelola dan menentukan imbal jasa yang kompetitif (X8), merekrut kandidat yang berkualitas dan memiliki latar belakang yang kompetitif (X9), kesempatan pelatihan dan pengembangan kemampuan (X10), formalisasi pekerjaan (X11).

Kinerja karyawan dibangun oleh indikator kualitas hasil pekerjaan dalam melakukan semua pekerjaan yang diberikan (Y1), keikhlasan untuk bekerja optimal (Y2), niat menjadi hamba atau untuk melayani orang (Y3), kejujuran dalam bekerja (Y4).

Angka index variabel kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) yang paling tinggi adalah indikator merekrut kandidat yang berkualitas dan memiliki latar belakang yang kompetitif, sedangkan *angka indeks* kinerja karyawan tertinggi adalah indikator kejujuran dalam bekerja.

Kondisi hubungan antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan kinerja karyawan oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) yang makin meningkat akan menurunkan kinerja karyawan (gambar 4.9)

Gambar 4.9
Curve S (Followership - kinerja karyawan)



Hipotesis 6 : Pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

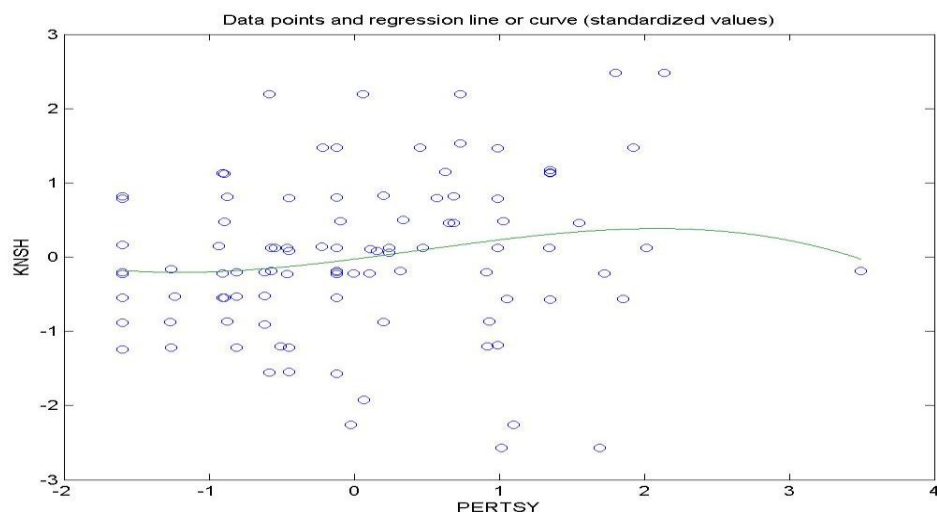
Parameter estimasi pengaruh pertautan syariah terhadap *Knowledge Sharing* adalah sebesar 0,122 dengan nilai *p-value* $0,08 < \alpha$ 10%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh terhadap variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) atau dengan kata lain variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) dapat meningkatkan variabel berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

Pertautan syariah (*syariate engagement*) dibangun oleh indikator kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan (X4), punya kebebasan yang bertanggung jawab (X5), berkeadilan/keseimbangan (X6), dan mengembangkan kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan (X7). Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) dibangun oleh indikator kemampuan bersedia menerima masukan dari rekan kerja (X12), kepercayaan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman (X13), pertemuan formal/ informal antara karyawan dengan atasan untuk komunikasi (X14), adanya kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan (X15).

Angka index variable *pertautan syariah (syariate engagement)* yang paling tinggi adalah indikator etos kerja, sedangkan *angka indeks* untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) tertinggi adalah indikator kerjasama dan berkolaborasi dengan rekan kerja

Kondisi hubungan antara pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana pertautan syariah (*syariate engagement*) yang makin meningkat akan meningkatkan *knowledge sharing* dan kemudian menunjukkan gejala penurunan, meskipun hubungan secara linier menunjukkan hubungan positif antara pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), seperti gambar 4.10 berikut:

Gambar 4.10
Curve S (Pertautan Syariah – Knowledge sharing)



Hipotesis 7 : Pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi pengaruh pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar -0,163 dengan nilai p-value 0,007 yang berarti $\leq 0,05$ (5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin

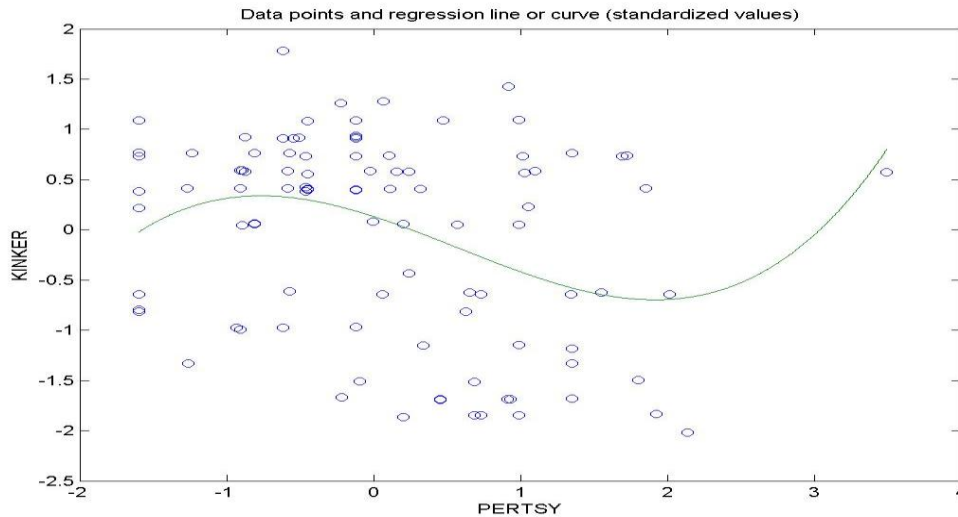
tinggi pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menurunkan kinerja karyawan.

Pertautan syariah (*syariate engagement*) dibangun oleh indikator kemampuan etos kerja dan daya juang yang tinggi untuk mengatasi setiap permasalahan (X4), punya kebebasan yang bertanggung jawab (X5), berkeadilan/keseimbangan (X6), dan mengembangkan kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan (X7). Kinerja karyawan dibangun oleh indikator kualitas hasil pekerjaan dalam melakukan semua pekerjaan yang diberikan (Y1), keikhlasan untuk bekerja optimal (Y2), niat menjadi hamba atau untuk melayani orang (Y3), kejujuran dalam bekerja (Y4).

Angka index untuk variable pertautan syariah (*syariate engagement*) yang paling tinggi adalah indikator etos kerja sedangkan angka indeks untuk Kinerja karyawan tertinggi adalah indikator kejujuran dalam bekerja.

Kondisi hubungan antara pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan kinerja karyawan oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana peningkatan pertautan syariah (*syariate engagement*) di awal nya akan meningkatkan kinerja karyawan tetapi sampai titik tertentu peningkatan pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menurunkan kinerja dan kemudian pada titik tertentu meningkat lagi. (seperti gambar 4.11). Hubungan secara linier antara pertautan syariah (*syariate engagement*) dan kinerja karyawan adalah negative.

Gambar 4.11
Curve S (Kinerja Karyawan – Pertautan Syariah)



Hipotesis 8 : Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi pengaruh berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar -0,246 dengan nilai *p-value* < 0,001. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol mampu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) akan semakin menurun kinerja karyawan.

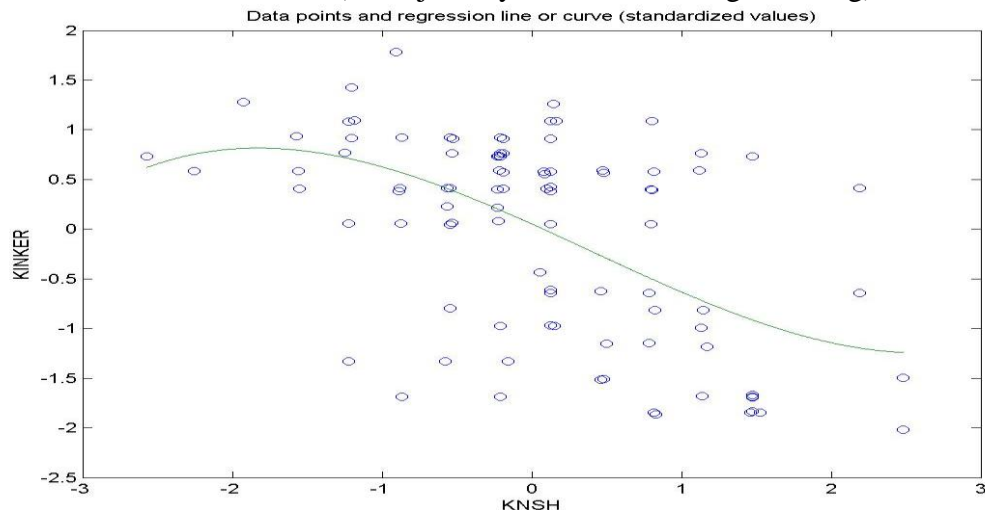
Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) dibangun oleh indikator kemampuan bersedia menerima masukan dari rekan kerja (X12), kepercayaan untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman (X13), pertemuan formal/ informal antara karyawan dengan atasan untuk komunikasi (X14), adanya kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan (X15).

Kinerja karyawan dibangun oleh indikator kualitas hasil pekerjaan dalam melakukan semua pekerjaan yang diberikan (Y1), keikhlasan untuk bekerja optimal (Y2), niat menjadi hamba atau untuk melayani orang (Y3), kejujuran dalam bekerja (Y4).

Angka indeks untuk variable berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) yang paling tinggi adalah indikator kerjasama tim dan kolaborasi, sedangkan angka indeks untuk Kinerja karyawan tertinggi adalah indikator kejujuran dalam bekerja.

Kondisi hubungan antara berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan kinerja karyawan oleh program WarpPLS2. digambarkan dalam bentuk non linier melalui curve s., dimana peningkatan *knowledge sharing* di awal nya akan meningkatkan kinerja tetapi sampai titik tertentu peningkatan *knowledge sharing* akan menurunkan kinerja. (seperti gambar 4.12)

Gambar 4.14
Curve S (Kinerja Karyawan - Knowledge Sharing)



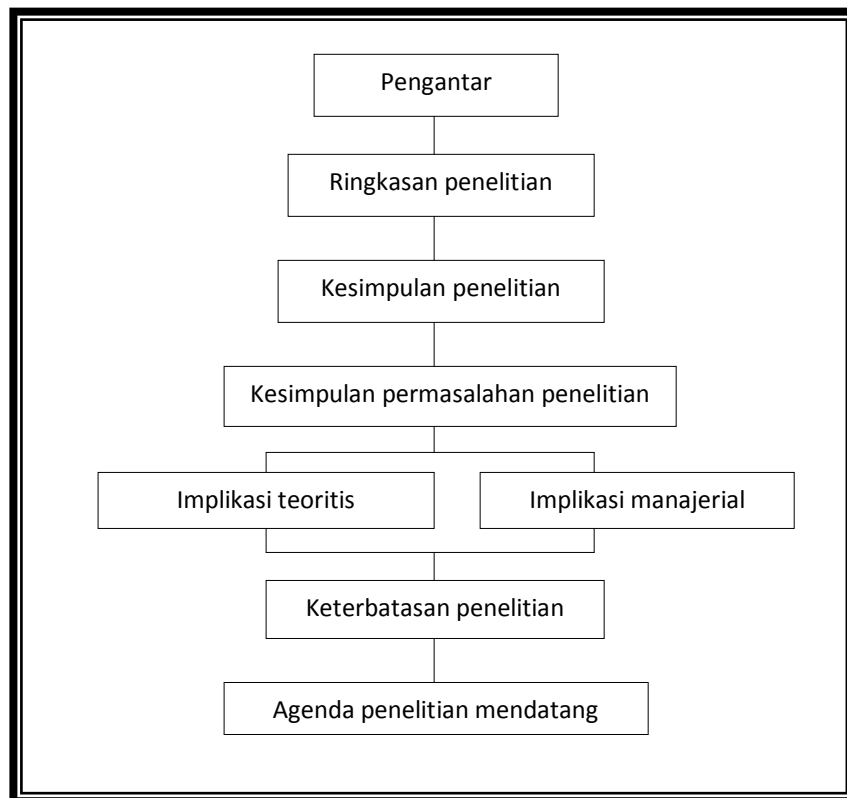
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Pengantar

Pada bab ini menjelaskan tentang ringkasan penelitian, kesimpulan, hipotesis, kesimpulan permasalahan penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial dan kebijakan publik, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Secara skematis seperti gambar berikut :

Gambar 5.1
Kesimpulan dan Saran



Sumber: Dikembangkan untk disertasi

5.2 Ringkasan Penelitian

Perkembangan bank syariah selama hampir 20 (dua puluh) tahun kehadirannya di Indonesia menunjukkan kinerja yang semakin membaik, baik dari sisi kelembagaan maupun kinerja keuangan termasuk peningkatan jumlah nasabah bank syariah. Secara operasional, model bisnis bank syariah mencakup aspek bisnis dan non bisnis (seperti aspek syariah/sosial) dari beragam aktifitas ekonomi dan sosial masyarakat. Contoh aspek bisnis adalah operasional bank syariah yang menguntungkan (*profitable*) bagi *stakeholder* dan perekonomian nasional pada umumnya disamping memudahkan aktifitas bisnis masyarakat dan mendorong pertumbuhan industri perbankan syariah dan perekonomian nasional. Sedangkan contoh aspek syariah adalah kesesuaian model bisnis bank syariah Indonesia dengan *maqasid al syariah* yang mengandung unsur keadilan, kemaslahatan dan keseimbangan guna mencapai masyarakat Indonesia yang lebih sejahtera secara material dan spiritual.

Studi ini mencoba untuk menyelesaikan kontroversi hasil penelitian yang terkait dengan komitmen organisasional kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan masalah penelitian yang telah dikemukakan yaitu bagaimana membangun model yang baru untuk mengelola komitmen agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Model yang dikembangkan adalah melalui peran pertautan syariah (*syariate engagement*) dengan melibatkan keterkaitan kepemimpinan, pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan. Konsep baru yang hendak dikembangkan adalah pertautan syariah (*syariate engagement*) sebagai bentuk perilaku keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik,

emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggungjawab. *Pertautan Syariah (syariate engagement)* berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini membangun model empiris dari hubungan variabel-variabel melalui hipotesis yang diterapkan di penelitian lapangan yaitu pada karyawan perbankan syariah yang berada di kota Semarang. Tujuan dari model empiris ini adalah untuk menjelaskan fakta dan fenomena yang terjadi guna mendukung model teoritikal dasar. Model empiris terdiri atas variabel-variabel komitmen organisasional, kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dengan indikator yang dibangun atas dasar penelitian-penelitian sebelumnya. Indikator pertanyaan menggunakan skala Likert dengan skore 1 - 10 dimana skore 1 menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan 10 menyatakan sangat setuju.

Partial Least Square dengan menggunakan program WarpPLS2.0 digunakan untuk menguji data primer yang diperoleh dari penelitian berkaitan dengan permasalahan ini. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks model sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit*. Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil delapan yang dihipotesiskan semuanya signifikan. Pengujian menggunakan 131 responden/ karyawan perbankan syariah di kota Semarang. Teknik analisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan program *WarpPLS2.0*. PLS merupakan salah satu program SEM yang paling banyak digunakan saat ini. Program ini diciptakan oleh Herman Wold pada tahun

1974. PLS merupakan alternative dari SEM yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian tanpa dukungan teori dan bisa dilanggarnya beberapa asumsi parametric. WarpPLS2.0 adalah salah satu program PLS yang dikembangkan oleh Ned Kock pada tahun 2010.

5.3 Kesimpulan penelitian

Berdasarkan hasil analisis maka kesimpulan atas hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional maka semakin tinggi pula tingkat pertautan syariah (*syariate engagement*). Temuan ini mendukung hasil penelitian Yousef (2000) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan relative dari identifikasi individu kaitannya dengan *engagement* dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional semakin kuat *engagement*.

Hipotesis kedua bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Allen & Meyer (1990) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan ukuran penting dari keefektifan organisasi dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga bahwa kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin

tinggi tingkat kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) maka semakin tinggi pula tingkat pertautan syariah (*syariate engagement*) Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Bhatnagar (2007) yang menyatakan bahwa hasil yang dicapai dari praktek talent management adalah engagement karyawan dalam peran kerja sehingga organisasi bisa mendapatkan karyawan terbaik.

Hipotesis keempat bahwa kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) maka semakin tinggi pula tingkat berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Forman (2005) yang menyatakan bahwa faktor penting mempertahankan karyawan berbakat adalah adanya efektifitas komunikasi dan umpan balik dari saluran komunikasi yang memungkinkan organisasi mengetahui persyaratan dan berbagai kepentingan untuk bakat mereka.

Hipotesis kelima bahwa kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Kristof-Brown, et al (2005) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuaian

bakat dan perilaku individu dalam sebuah organisasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis keenam bahwa pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hasil pengujian ini menunjukkan peningkatan pertautan syariah (*syariate engagement*) akan meningkatkan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung hasil penelitian Magnus (2009) yang menyatakan bahwa interaksi social dalam bentuk engagement akan meningkatkan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Hipotesis ketujuh bahwa pertautan syariah (*syariate engagement*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini menunjukkan adanya hubungan yang negative dari variabel pertautan syariah (*syariate engagement*) kaitannya dengan kinerja karyawan. Dari hubungan yang bersifat non linier hubungan ini tidak mutlak negative karena pada titik tertentu memang terjadi hubungan yang sifatnya penurunan tetapi kemudian terjadi adanya gejala peningkatan dari hubungan tersebut. Selain itu dari uji mediasi menunjukkan bahwa sebenarnya pertautan syariah (*syariate engagement*) ini bisa menjadi variable yang mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Macey Schneider (2009) yang menyatakan bahwa variable penentu kinerja adalah *engagement* karyawan yang menunjukkan bahwa *engagement* karyawan akan mengarah ke peningkatan lebih tinggi dari kinerja.

Hipotesis kedelapan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan adanya hubungan negative antara variable berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian dari Kimiz Dalkir (2005) yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan adalah karena seringnya berhubungan (*knowledge sharing*) dengan orang lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan kemampuan baru sehingga bisa meningkatkan kinerja.

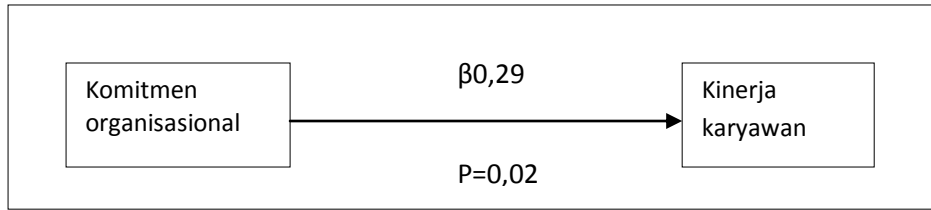
5.4 Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan mengembangkan atau membangun model melalui pertautan syariah (*syariate engagement*) serta implikasinya.

Pada bab pendahuluan diuraikan tentang *research gap* dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini dan telah dikembangkan sebagai masalah penelitian yaitu bagaimana membangun model pertautan syariah (*syariate engagement*) agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perbankan syariah di Kota Semarang.

Berdasarkan berbagai dukungan signifikansi dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut dimana ditemukan model untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional secara langsung dan atau melalui pertautan syariah (*syariate engagement*). Langkah tersebut seperti terlihat pada gambar 5.2 dan gambar 5.3

Gambar 5.2
 Cara Peningkatan Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasional



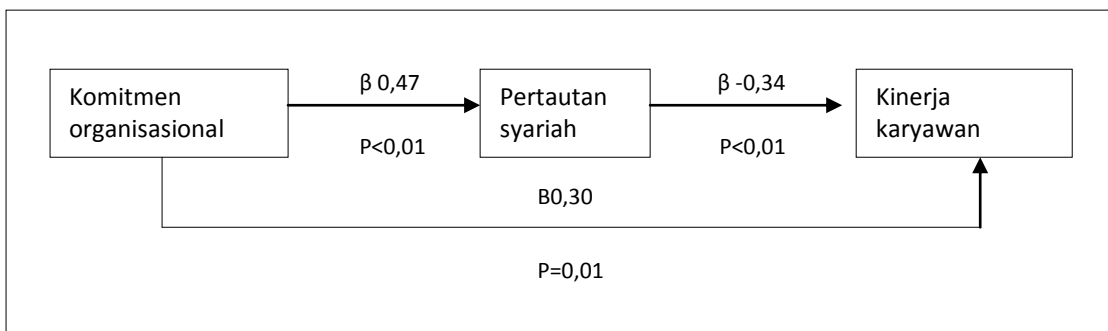
Sumber: Data primer diolah (2013)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah secara langsung melalui peningkatan komitmen organisasional dari karyawan. Hasil pengujian dengan menggunakan WrapPLS2.0 menunjukkan bahwa $p=0,02 < 0,05$ dan $\beta= 0,29$ yang berarti usaha meningkatkan kinerja dengan model tersebut adalah dapat dilakukan.

Langkah lain yang diusahakan dapat meningkatkan kinerja adalah melalui pertautan syariah (*syariate engagement*) sebagai variabel mediasi sehingga dengan melalui variabel ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih tinggi lagi. Hasil pengujian dengan menggunakan WrapPLS2.0 menunjukkan bahwa $p=0,01 < 0,05$ dan $\beta= 0,30$ yang berarti pertautan syariah (*syariate engagement*) dapat meningkatkan kinerja karyawan.

. Gambar 5.3

Cara peningkatan kinerja karyawan melalui pertautan syariah (*syariate engagement*)



Sumber: Data primer diolah (2013)

5.5 Implikasi Teoritis

Penelitian ini berbasis pada teori utama yaitu *Resource Based View Theory*, *Human Capital Theory*, Teori Modal Sosial, Teori Religiusitas, *Social Exchange Theory* dan Teori *Engagement* untuk mengembangkan model *pertautan syariah* dalam usahanya meningkatkan kinerja karyawan, maka implikasi teori tercermin pada temuan penelitian berikut ini:

Temuan pertama, penelitian ini menemukan pengaruh secara signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap *pertautan syariah* (*syariate engagement*).

Temuan ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar penelitian yaitu teori *Resource Based View* yang dikemukakan oleh Wright (2001) yang menyatakan bahwa bagi organisasi adalah penting untuk membangun suatu kelompok sumber daya yang berharga/ bernilai dan mengikatnya secara bersama dengan cara unik dan dinamis untuk mengembangkan keberhasilan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Temuan ini mendukung teori *human capital* yang dikemukakan oleh Snell (1996) bahwa sumber daya manusia merupakan asset yang penting bagi keberhasilan organisasi yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, keahlian serta pengalaman

Hasil penelitian ini juga mendukung teori komitmen organisasional Allen & Meyer (1990) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional yang merupakan refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan

tentang reward yang harus dibayar apabila meninggalkan organisasi dan tanggungjawab moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Temuan ini memperkuat teori modal social yang menyatakan bahwa modal social merupakan kumpulan dari hubungan yang aktif antara manusia, rasa percaya, saling pengertian dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Putnam, Cohen & Prusak, dalam Ancok, 2007). Menurut Fukuyama (1995), kerjasama yang ada dalam modal sosial membentuk suatu organisasi dimana para anggotanya secara sukarela menyerahkan sebagian hak-hak individunya untuk bekerja bersama-sama mencapai suatu tujuan, berdasarkan aturan-aturan yang disepakati.

Temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan. Prinsip dasar Social Exchange Theory adalah bahwa hubungan berkembang menjadi percaya, setia dan saling komitmen asalkan semua pihak mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano, 2005)

Temuan ini juga mendukung teori religiusitas yang menyatakan bahwa religiusitas merupakan system nilai, keyakinan dan perilaku melembaga terpusat pada persoalan yang dihayati sebagai paling bermakna (Glok & Stark, 1968 dalam Ancok, 2008).

Temuan ini juga mendukung teori engagement seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2000) yang menyatakan bahwa dalam organisasi terdapat tiga hal

yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi yaitu variable individu berupa kemampuan dan ketrampilan, variable ke organisasian, variable psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku.

Temuan kedua, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori modal sosial. Menurut L. Mathis-John H. Jackson, 2002, komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Menurut Fred Luthan (2005), komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Temuan ketiga, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership base talent management*) terhadap pertautan syariah (*syariate engagement*). Temuan ini mendukung teori *human capital*. Penelitian Kristof, Brown, et al, 2005, yang menyatakan bahwa sumberdaya yang berbakat memiliki karakteristik nilai mentalitas yang tampak pada profil dan *performance*, menerima gagasan baru, kesediaan menyatakan pendapat, kepekaan pada waktu dan memiliki ilmu dan teknologi serta pengembangan nilai-nilai rohani spiritual yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu semakin cocok bakat dan perilaku individu atau kecocokan posisi dari kepengikutan berbasis manajemen

bakat (*followership base talent management*) akan mengakibatkan *engagement* semakin tinggi.

Temuan ini juga relevan dengan teori *Resource based view* sebagai dasar dalam pengembangan kinerja, karena setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan bakat dan kompetensinya, sehingga setiap karyawan memiliki *skill*, *ability* dan *knowledge* yang unik, berbeda dengan yang lainnya yang kemudian berdasarkan koordinasi dan pengembangan team membangun *engagement* (Barney, 1991)

Temuan ini mendukung teori *engagement*. Hasil penelitian Kahn (dalam May dkk, 2004) *engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May dkk, 2004). Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi. Kepemimpinan terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2005). Orang yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan disebut sebagai “pemimpin”. Anggota kelompok yang lainnya sering disebut “pengikut/followership”, walaupun dalam praktiknya sebagian dari mereka dapat membantu pemimpin utama tersebut dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya.

Temuan keempat, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung teori modal sosial merupakan unsur yang menentukan terbangunnya kerjasama antar individu/ kelompok atau perilaku kerjasama kolektif yang merujuk pada kemampuan, keahlian yang dimiliki oleh individu (Field,2005). Penelitian Forman, 2005, yang menyatakan bahwa faktor penting mempertahankan orang-orang berbakat adalah adanya efektifitas komunikasi dan umpan balik saluran komunikasi yang memungkinkan organisasi untuk mengetahui persyaratan dan kepentingan bakat.

Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial dari Thibault dan Kelly, bahwa setiap individu secara sukarela masuk dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi *reward* dan biaya. *Reward* yang dimaksud adalah setiap akibat yang dinilai positif yang diperoleh dari adanya suatu hubungan dapat berupa uang, penerimaan social atau dukungan terhadap nilai yang dipegangnya.

Temuan kelima, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori modal sosial dan teori modal manusia.

Temuan ini tidak mendukung hasil temuan Pamela et al, 2011, yang menyatakan bahwa *talent management* berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan bakat memiliki data statistik signifikan berdampak positif

terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan enggan untuk berbagi pengetahuan.

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Soobaroyen (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi penting dalam sistem pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar, yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan.

Temuan keenam, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan positif antara pertautan syariah (*syariate engagement*) terhadap berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial, teori modal sosial dan teori religiusitas.

Temuan ketujuh penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara pertautan syariah(*syariate engagement*)terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori religiusitas. Hasil temuan *development dimension international* yang menyatakan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif.

Temuan ini mendukung teori *engagement*. Hasil penelitian dari Kahn (1990) yang mendefinisikan *engagement* sebagai kewajiban karyawan untuk membawa diri lebih dalam ke perannya sebagai reward untuk sumber daya yang

mereka terima dari organisasi. Ketika organisasi gagal untuk menyediakan sumber daya, maka individu cenderung menarik diri dan melepaskan diri dari peran mereka. Dengan demikian, ikatan kognitif, emosional, dan fisik seorang individu untuk mengabdikan dalam peran kinerja akan bergantung pada sumber daya ekonomi dan sosial-emosional yang diterima dari organisasi. May et al (2004) menyatakan bahwa kepatuhan pada rekan kerja, norma dan kesadaran diri, peluang untuk berpartisipasi pada kegiatan luar adalah prediktor negative. Maslach et al (2001) menggambarkan engagement sebagai anti tesis positif dari kelelahan, dan mencatat bahwa kelelahan melibatkan erosi engagement (Maslach et al 2001). Menurut Maslach et al, enam bidang kehidupan kerja menyebabkan kelelahan atau engagement: beban kerja, kontrol, penghargaan dan pengakuan, masyarakat dan dukungan sosial, keadilan dan nilai-nilai.

Praktisi dan akademisi cenderung menyetujui bahwa konsekuensi dari engagement karyawan adalah positif (Saks 2006, Harter et al,2002). Ada kepercayaan umum bahwa ada hubungan antara karyawan keterlibatan dan hasil bisnis. Namun, keterlibatan adalah membangun tingkat individu dan jika tidak menyebabkan hasil bisnis, pertama kali harus berdampak tingkat individu hasil. Oleh karena itu, ada alasan untuk menyatakan bahwa engagement berhubungan dengan sikap individu, niat, dan perilaku. Tingkat *engagement* berbeda-beda di pekerjaan, industri dan global. Penelitian Gallup, menyatakan bahwa tingkat engagement harus diperlakukan dengan hati-hati karena perbedaan pemahaman, ekonomi dan budaya.

Temuan delapan, penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung teori modal social. Hasil penelitian Zerbe et al,1998) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi sarana meningkatkan komunikasi diantara kedua belah pihak berkaitan dengan kinerja individual, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Semua praktek MSDM saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja.

Knowledge sharing berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Tower Perrin (2003) yang menyatakan bahwa tingkat engagement yang tinggi tidak menciptakan budaya takut atau menyalahkan, di mana karyawan enggan untuk mengungkapkan ide-ide mereka atau melaksanakan inisiatif mereka. Sebaliknya, mereka menciptakan lingkungan yang saling percaya dan menantang, di mana karyawan didorong untuk input dan berinovasi untuk tujuan organisasi ke depan.

Secara sistematis implikasi teoritis disajikan pada table 5.4

Tabel 5.4
Implikasi teoritis

Temuan penelitian ini	Implikasi teoritis
Komitmen organisasional yang berpengaruh signifikan terhadap pertautan syariah (<i>syariate engagement</i>)	Temuan ini memperkuat penelitian Meyer, Allen & Smith (1993) menganggap komitmen sebagai sebuah keadaan psikologis yang mempengaruhi keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Porter, Mowday dan Steers (1982), beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah : (1) keterandalan organisasi, (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi. (3) realisasi terhadap harapan individu. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja- (5) persepsi terhadap gaji (6) persepsi terhadap perilaku atasan.

Temuan penelitian ini	Implikasi teoritis
	<p>Temuan ini memperkuat teori modal sosial yang menyatakan bahwa modal sosial merupakan kumpulan dari hubungan yang aktif antara manusia, rasa percaya, saling pengertian dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Putnam, Cohen & Prusak, dalam Ancok, 2007). Temuan ini memperkuat juga teori pertukaran sosial.</p>
<p>Pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>L. Mathis-John H. Jackson, 2001, komitmen organisasi adalah tingkat keyakinan menerima tujuan organisasional, keinginan untuk tinggal bersama tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Fred Luthan (2005), komitmen organisasi meningkatkan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap kinerja.. Hubungan positif antara komitmen dan kinerja telah oleh Benkhoff (1997). Mowday dan Steer (1982) yang menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi memperkuat kinerja karyawan.</p>
<p>Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>followership based talent management</i>) terhadap pertautan syariah (<i>syariate engagement</i>)</p>	<p>Temuan ini mendukung hasil penelitian Kristof, Brown, et al, 2005, yang menyatakan bahwa semakin cocok bakat dan perilaku individu atau kecocokan posisi dari talent management akan mengakibatkan <i>engagement</i> semakin tinggi. Temuan ini relevan dengan <i>Resource based view theory</i> sebagai dasar dalam pengembangan kinerja, karena setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan bakat dan kompetensinya, sehingga setiap karyawan memiliki <i>skill</i>, <i>ability</i> dan <i>knowledge</i> yang unik, berbeda dengan yang lainnya yang kemudian berdasarkan koordinasi dan pengembangan team membangun <i>engagement</i> (Barney, 1991)</p>
<p>Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>followership based talent management</i>) terhadap berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>)</p>	<p>Temuan ini mendukung hasil penelitian Forman, 2005, faktor penting mempertahankan orang-orang berbakat adalah adanya efektifitas komunikasi dan umpan balik saluran komunikasi yang memungkinkan organisasi untuk mengetahui persyaratan dan kepentingan bakat. Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial dari Thibault dan Kelly, bahwa setiap individu secara sukarela masuk dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi <i>reward</i> dan biaya. Teori modal sosial menentukan terbangunnya kerjasama antar individu/ kelompok atau perilaku kerjasama kolektif yang merujuk pada kemampuan,</p>

Temuan penelitian ini	Implikasi teoritis
	keahlian yang dimiliki oleh individu (Field,2005)
Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara kepengikutan berbasis manajemen bakat (<i>followership based talent management</i>) terhadap kinerja karyawan.	Temuan ini tidak mendukung hasil temuan Pamela et al, 2011, yang menyatakan bahwa <i>talent management</i> berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan bakat signifikan berdampak positif terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan enggan untuk berbagi pengetahuan. Temuan ini tidak mendukung teori modal sosial dan teori modal manusia
penelitian ini menemukan pengaruh signifikan antara pertautan syariah (<i>syariate engagement</i>) terhadap berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>).	Temuan ini mendukung hasil penelitian Magnus, 2009 yang menyatakan bahwa interaksi social dalam bentuk <i>engagement</i> akan meningkatkan <i>knowledge sharing</i> . Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial, teori modal sosial dan teori religiusitas
Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara pertautan syariah (<i>syariate engagement</i>) terhadap kinerja karyawan	Temuan ini tidak mendukung temuan <i>development dimension international</i> bahwa <i>engagement</i> tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Temuan ini tidak mendukung teori religiusitas.
Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dan negatif antara <i>berbagi pengetahuan (knowledge sharing)</i> terhadap kinerja karyawan	Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Zerbe et al,1998) <i>knowledge sharing</i> menjadi sarana meningkatkan komunikasi diantara kedua belah pihak berkaitan dengan kinerja individual, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Semua praktek MSDM saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja

Sumber: Dikembangkan untuk disertasi

5.6 Implikasi Manajerial

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *pertautan syariah (syariate engagement)* yang merupakan keterikatan individu dalam organisasi secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan, dan tanggung jawab, secara linier akan menurunkan kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan WarpPLS2.0 ditemukan juga bahwa melalui hasil output berupa Curve S tergambar bahwa hubungan antara *pertautan syariah (syariate engagement)*

dengan kinerja karyawan, di awalnya terlihat adanya peningkatan artinya dengan meningkatnya pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan. Pada titik tertentu kemudian terjadi kondisi yang berbeda, artinya setelah titik tersebut peningkatan pertautan syariah (*syariate engagement*) akan menurunkan kinerja karyawan. Kecenderungan perubahan ini juga akan berhenti sampai titik tertentu yang kemudian terjadi adalah peningkatan dari pertautan syariah (*syariate engagement*) menyebabkan kenaikan dari kinerja karyawan.

Secara fenomenanya dengan memperhatikan deskripsi mengenai responden maka dapat dijelaskan bahwa responden sebagian besar adalah laki-laki dimana dalam prinsip ke islaman disebutkan bahwa laki-laki adalah kepala keluarga sehingga sebagai pemimpin dalam keluarga berkewajiban bertanggung jawab terhadap kehidupan keluarganya baik material maupun spiritual. Usia responden mayoritas masih keluarga muda dan ini berarti masih banyak tuntutan untuk mendukung kehidupan keluarga dengan banyak membutuhkan biaya. Masa kerja dibawah lima tahun yang berarti masih belum banyak pengalaman. Berdasarkan pengalaman kerja sebagian besar berasal dari bank yang bukan bank syariah.

Hasil temuan dari kuesioner terbuka menunjukkan bahwa komitmen organisasionalnya rendah. Rasa bangga menjadi bagian dari organisasi menunjukkan persentase tertinggi karena adanya suasana kerja yang kekeluargaan dan sesuai dengan keimanan, menghargai nilai etika dalam perusahaan. Indikator yang lain menunjukkan bahwa perasaan mengalami kerugian apabila keluar dari

perusahaan adalah kurang dan masih adanya pertimbangan dari karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat yang lain, kurang perdulinya pihak bank atas jenjang karier dan adanya perasaan tidak atau kurang dilibatkan dalam pekerjaan sehingga karyawan tidak bekerja secara maksimal.

Hasil temuan mengenai variabel Pertautan syariah (*syariate engagement*) menunjukkan bahwa etos kerja karyawan tinggi karena mereka sudah banyak yang berpengalaman bekerja di bank. Keyakinan bahwa apa yang dikerjakan di dunia akan di pertanggungjawabkan. Bekerja menurut responden adalah ibadah dan setiap tugas yang dijalankan adalah amanah. Responden merasa bekerja harus mencari pahala dan ridho Allah. Kesadaran dan keyakinan atas pengawasan dari Allah menyebabkan sikap kehati-hatian dalam bekerja yang seolah-olah dapat menghambat kualitas/kuantitas pekerjaan. Setiap pekerjaan yang dijalankan harus mempertimbangkan kemaslahatan umat sehingga kurang dalam mempertimbangkan keseimbangan material dan spiritual.

Hasil temuan mengenai kinerja karyawan menunjukkan bahwa keunggulan dari karyawan perbankan syariah adalah pada kejujurannya, karena adanya perasaan takut melanggar syariat islam dan perintah allah. Karyawan menunjukkan keramahan dan keikhlasan dalam melayani nasabah.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui peningkatan komitmen organisasional. Variabel eksogen komitmen organisasional dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) merupakan variabel yang signifikan berpengaruh cukup besar terhadap *pertautan syariah*.

Komitmen organisasi dari karyawan perbankan syariah kategori nilai indeksnya sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kemauan karyawan untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi adalah kurang. Komitmen karyawan yang sedang, kinerja karyawan juga sedang bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar. Dasar yang menjadikan kuatnya suatu budaya berkaitan dengan kinerja didasarkan kepada tiga ide yaitu pertama berkaitan dengan keselarasan tujuan (*goal alignment*), budaya yang kuat dan menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa. Nilai-nilai bersama serta perilaku yang disepakati dapat membuat orang merasa nyaman untuk bekerja dalam sebuah perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan sehingga mereka akan bekerja keras menghasilkan yang terbaik. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan system pengendalian tanpa harus bergantung kepada birokrasi formal yang dapat menurunkan tingkat motivasi dan inovasi.

Kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), ditemukan sulitnya mencari tenaga yang kualified dalam arti sesuai dengan latar belakang pendidikan syariah, akibatnya terpaksa mengambil tenaga dari bank konvensional atau menarik tenaga marketing dari bank syariah lainnya, tentunya dengan iming-iming gaji serta kompensasi yang lebih tinggi. Untuk posisi staf di kantor pun, jarang yang lulus tes berasal dari sarjana ekonomi syariah. Mayoritas peserta yang lulus tes di bank syariah adalah sarjana berlatar belakang ekonomi konvensional. Kendala di bidang SDM dalam pengembangan

bank syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama dikembangkan. Di samping itu, lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas, sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral (pengawas dan peneliti bank), masih sangat sedikit. Kendala jangka panjang di bidang perbankan syariah menyangkut penyediaan tenaga, pakar dan praktisi yang benar-benar memahami bukan saja fikih muamalah, usul fikih dan ilmu ekonomi modern melainkan juga menghayati ruh dan falsafah syariah Islamiyah secara utuh dan komprehensif. Disamping itu, perlunya mengembangkan SDM berbasis kompetensi. Oleh karena itu, strategi yang dapat ditempuh untuk merekrut SDM Bank Syariah adalah merekrut para *talent*. Dalam proses rekrutmen paling tidak memenuhi empat jenis kompetensi yaitu a. Memiliki aqidah yang benar, sehingga seorang bankir syariah akan percaya diri dengan apa yang dilakukannya, semakin produktif, tidak egois, dan memperhatikan sesama. b. Mampu merumuskan strategi yang akan dijalankannya dalam memecahkan serta menganalisa masalah-masalah perbankan syariah. c. Mampu menganalisa ekonomi modern saat ini untuk pengambilan keputusan di bank syariah. d. Memiliki pemahaman yang benar terhadap hukum Islam/ prinsip syariah, agar dalam setiap keputusan ekonomi yang diambilnya, tidak bertentangan dengan Fiqhnya.

Tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh bankir syariah, yaitu :

a. Memiliki unsur SIFAT (Sidik, Istiqomah, Fathonah, Amanah, dan Tabligh). *Shiddiq* artinya mempunyai kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, dan amal perbuatan atas dasar nilai-nilai yang benar berdasarkan

ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dengan perbuatan. Dalam dunia perbankan syariah, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus, serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu (baik pada diri, teman sejawat, bank maupun mitra kerja). *Istiqamah* mempunyai arti konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik, meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dalam keteguhan dan kesabaran serta keuletan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus menerus. Proses itu akan menumbuh-kembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasikan dengan baik. Sebaliknya, keburukan dan ketidakjujuran akan tereduksi dan ternafikan secara nyata. Orang dan lembaga yang *istiqamah* dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan dan sekaligus mendapatkan solusi dan jalan keluar dari segala persoalan yang ada. *Fathanah* mempunyai arti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala yang menjadi tugas dan kewajibannya. Sifat ini akan menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki manakala seorang bankir syariah selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun bank syariah secara umum. *Amanah*, mempunyai arti bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan

kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki setiap mukmin apalagi seorang bankir syariah yang mempunyai pekerjaan yang berhubungan dengan kepercayaan masyarakat. *Tablig* berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. Tablig yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

b. Memiliki penguasaan etika profesi

Etika Profesi berasal dari dua kata, yaitu : Etika dan Profesi. Etika berasal dari bahasa inggris *Ethics* yang artinya aturan atau nilai. Profesi adalah pekerjaan seseorang dalam bidang keahliannya. Sehingga etika profesi dapat diartikan aturan atau nilai yang seharusnya dilakukan oleh seorang profesional di tempat kerjanya. Dalam Islam, profesi atau jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah, yang akan dipertanggung jawabkan dihadapan-Nya kelak (hari akhirat). Profesi yang dimiliki seorang bankir syariah haruslah dijadikan sebagai peluang ibadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain (nasabah dan klien), peluang untuk mensejahterakan kehidupan bersama, dan peluang untuk meningkatkan dakwah Islamiyah dalam berbagai bidang kehidupan, Terkait sebagai seorang bankir syariah, maka paling tidak ada beberapa etika yang harus dimilikinya dalam ajaran Islam, yaitu : (1) tidak berlaku dzalim, (2) tidak bekerja dengan cara-cara yang batil, suap

menyuap, dan risywah, serta (3) Tidak memfitnah dan cara-cara yang tidak benar lainnya

c. Memiliki wacana bisnis dan manajemen.

Kompetensi inti lainnya yang hendaknya dimiliki oleh bankir syariah adalah memiliki wacana bisnis dan manajemen. *Sense of* bisnis seorang bankir syariah harus kuat. Hal ini disebabkan karena tumpuan ekonomi syariah adalah sektor bisnis. Bisnis ini merupakan pilar yang paling utama dalam ekonomi syariah, disamping dua pilar lainnya, yaitu lembaga keuangan non riba dan zakat

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator dari knowledge sharing yaitu bersedia menerima masukan menunjukkan angka index terkecil dan ditemukan bahwa karyawan yang berasal dari bank konvensional sulit untuk berbagi pengetahuan karena merasa lebih berpengalaman, selain itu jadwal yang padat membatasi ruang waktu untuk silaturahmi. Minat untuk mencari peluang di tempat lain juga tinggi. Oleh karena itu perlu adanya waktu dan kesempatan khusus untuk bisa melakukan sharing diantara karyawan dan jajaran manager untuk menampung keluhan dan solusinya.

4. Kinerja karyawan hasil temuan menunjukkan angka indeks yang sedang. Oleh karena itu perlu ditingkatkan melalui pelatihan/ pengembangan bagi karyawan dan bagi pimpinan /pengelola melaksanakan *fit & proper test* seperti yang disyaratkan oleh Bank Indonesia.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertautan syariah menjadi variabel mediating yang bisa menyelesaikan masalah komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

5.7 Keterbatasan Penelitian

1. Pada penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa pertautan syariah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun pertautan syariah (*syariate engagement*) mampu menjadi variable mediating. Demikian juga dengan variable kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap kinerja karyawan perbankan syariah, oleh karena itu penelitian ini menimbulkan *research gap* baru yang perlu diselesaikan dalam penelitian berikutnya.
2. Hasil pengujian untuk variable pertautan syariah (*syariate engagement*) menunjukkan R^2 adalah sebesar 0,29 atau 29% dijelaskan oleh variable komitmen organisasional dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), sedangkan sisanya 71% dijelaskan oleh variable lain
3. Hasil pengujian untuk variable berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menunjukkan R^2 sebesar 0,23 atau 23% dijelaskan oleh variable pertautan syariah dan kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*), sedangkan sisanya 77% dijelaskan oleh variable lain
4. Hasil pengujian untuk variable kinerja karyawan menunjukkan R^2 sebesar 0,60 atau 60% dijelaskan oleh variable komitmen organisasional, pertautan syariah (*syariate engagement*), kepengikutan berbasis manajemen bakat (*followership based talent management*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), sedangkan sisanya 40% dijelaskan oleh variable lain

5.8 Agenda Penelitian Mendatang

1. Pada penelitian mendatang, untuk meningkatkan kinerja, dapat mencoba menambahkan variabel lain misalnya kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan
- 2.. Adanya hasil penelitian yang menunjukkan hasil negative berarti terjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu dapat dilakukan penelitian lebih lanjut baik untuk obyek penelitian yang sama ataupun obyek penelitian lain.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Hakim, 2012, The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk.Employee in the Central Java, Asia Pacific Management Ulasan
- Abuznaid SA. 2009. Business ethics in Islam : the glaring gap in practice. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.
- Adler dan Kwon ,2000, Social Capital: the good, the bad and the ugly. In E. Lesser (Ed).
- Agus Y, 2006, Strategi Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia, www.pkesinteraktif.com
- Agus Supriono, Dance J. Flassy, Sasli Rais, 2010, modal social : definisi, dimensi dan tipologi
- Agrawal, V., Farrell, D., and Remes, J. K. (2003). 'Offshoring and beyond'. The McKinsey Quarterly,
- Alcorn, D. S. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*,
- Ali AJ, Al-Owaihan A. 2008. Islamic work ethic: a critical review. Cross Cultural Management: An International Journal.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuanance And Normative Commitment To Organization, Journal of Occupational Psychology
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. Journal of Management,
- Alvesson, M. (1993). Organisations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. Journal of Management Studies, 30
- Amanda Bowman ,2004, ENGAGE and IBLF , Engage Week: Conference On Community Engagement Conference, International Business Leaders Forum and Volunteering Australia
- Amrizal, SE, Ak. MM, CFE,2011,. Membangun kultur dan etika internal organisasi yang anti kecurangan, UGM
- Angel de la Fuente,2002,human capital in global and knowledge-based economy, Instituto de analisis economico (CSIC)
- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. International Coaching Psychology Review

- Ardichvili, A., & Seung Won, Y. (2009). Designing integrative knowledge management systems: theoretical considerations and practical applications. *Advances in Developing Human Resources*, 11
- Arga. Ahmad, I. 2004. Islam, commerce and business ethics. Plenary address. Loyola Institute for Ethics and Spirituality in Business International Ecumenical Conference
- Aryee, S., PS. Budhwar and ZX. Chen. 2002. Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*
- Aston, C. and Morton, L. (2005) "Managing Talent for competitive advantage", *Strategic HR Review*,
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92,
- Ayers, K. E. (2008). *Engagement is not enough: You need passionate employees to achieve your dream*. Charleston, SC: Elevate
- Bagozzi,RP,Yi,Y and Phillips LW,1991, assessing construct validity in organizational research,administrative science quartely
- Baraba, Achmad (1999), "Prinsip Dasar Operasional Perbankan Syariah," *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan (BEMP)*, Volume 2Nomor 3, Desember,
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*,
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press
- Barbuto dan Wheeler, 2006,Scale development and construct clarification of servant leadership". *Group and Organization Management*
- Bambacas, Mary & Patrickson, Margaret (2008) Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment, *Journal of Communication Management*
- Barney,1991 ; Becker&Gerhart,1996 The impact of human resource management on organizational performance.Progress and prospects,Academy of management).

- Barney, J., 1991, Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 1996, Looking inside for competitive advantage. *Academy of management executive*
- Bart Barthelemy, 1997, *The Sky Is Not The Limit - Breakthrough Leadership*. St. Lucie Press.
- Bashir AH. 1998. Ethical Norms and Enforcement Mechanism in Profit-Sharing Arrangements. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. Vol.34, No.3.
- Baswir, Revisond. 2004. *Etika Bisnis*. 2004. Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Bhatnagar, J. (2007), "Talent Management Strategy of employee engagement in Indian ITES employees : Key to retention", *Employee Relations*
- Bhatnagar, J., (2009). "Talent management – competency development: key to global leadership" *Industrial and Commercial Training*
- Baumruk R, and Gorman B, 2006, *Why managers are crucial to increasing engagement*, Melcrum publishing
- Beheshtifar, M, 2010, *To Promote Job Involvement via Talent Management*
- Beheshtifar, M. & Nekoie-Moghadam, M. (2011). *Talent Management: A Complementary Process for Succession Planning*, *Life Science Journal*,
- Bennis, W. 1994 *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing, Reading,
- Bernthal, Paul R., 2006, *Measuring Employee Engagement*, Research of Development Dimensions International, Inc.,
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*
- Benkhoff, B. 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*
- Benkhoff, Birgit, 1997, *Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy*, *Personnel Review*,
- Berger, L. and Berger, D. (2008) *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw Hill
- Berke, D., Kossler, M. E., & Wakefield, M. (2008). *Developing Leadership Talent*. Wiley: Pfeiffer
- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2000). *Retaining talent: A benchmark study*. Developmental Dimensions International (DDI). Retrieved from <http://www.ddiworld.com/pdf/ddi>
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of*

Human Resource Development International Research Conference in The Americas (1-3).Panama City, FL: AHRD.

- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007).exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice,Leadership & Organisation Development Journal,
- Blanchard, K. (2007). Leading at a higher level. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blau, P., 1964, Exchange and Power in Social Life. New York, John Wiley & Sons, Inc)
- Blessing White, 2006, Employee Engagement Report 2006 Blessing White, Inc Princeton New Jersey
- Bontis, N (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision,
- Bono J.E. & Ilies R. 2006 Charisma, positive emotions and mood contagion. The Leadership Quarterly
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. Journal of Applied Psychology,
- Breje Cristina Emilia , labour force important factor in a bank system,University of Oradea, Faculty of Economics Scienties, Univesity Street, cristinab_or@yahoo.com,
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. Personality and Social Psychology Bulletin, 31,
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. Journal of Applied Psychology,
- Brown, D. Andrew,2003,Organizational Culture. Great Britain: Pearson Education Limite
- Brunetto, Y .and Farr-Wharton, R. (2004), “Does the talk affect your decision to walk :a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism”, Management Decision,
- Buchanan, L. (2004). The things they do for love. Harvard Business Review,
- Buchholtz, R.A and S. B. Rosenthal. 1998. Business Ethics. Upper Saddle River,N.J.: Prentice Hall.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, break all the rules; What the world’s greatest managers do differently. New York: Simon and Schuster.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). Now, discoveryour strengths. New York: The Free Press
- Burt ,1992, Excerpt from The Sosial Structure of Competition, in Structure Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA and London: Harvard University.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,
- Cabrera, Cabrera, E.F., Cabrera, A., 2005, Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*).
- Campbell, D.T., and Fiske, 1959, convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *psychological bulletin*
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Canon, McGee, 2007 *Talent Management and Succession Planning* Chartered Institute of Personnel and Development
- Cappelli, P., 2008. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31,
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*,
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*,
- Chasserio, S., & Legault, M.-J. (2009). Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy. *International Journal of Human Resource Management*,
- Chen Chen Jui, Colin Silverthorne and Jung-Yao Hung 2006, Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & Organization Development Journal*
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*,
- Chin, W.W., 1998, issues and opinion on structural equation modeling *MIS Quarterly*
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. Paper presented at the sixty-seventh annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Churchill, Jr., G.A., 1979, a paradigm for developing better measures of marketing construct, *journal of marketing research*

- Chusmir LH(1984), Job Commitment and the Organizational Woman, *The Academy of Management Review*,
- Clarke,N (2006), The relationships between network commitment, its antecedents and network performance, *Management Decision*,
- Claude-Levi Strauss, 1989,*The Elementary Structures of Kinship* Boston: Beacon Press,
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cohen dan Levinthal, Cohen, W., Levinthal, D., 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation,*Administrative Science Quarterly*,
- Cohen, S., & Seeman, T. E. (2000). Measuring social integration and social networks.In S. Cohen, L. G. Underwood, & B. H. Gottlieb (Eds.), *Social support measurement and intervention* New York: Oxford University Press
- Cohen dan Prusak L2001. In *Good Company: How Social Capital Makes Organization Work*. London: Harvard Business Pres..
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*,
- Collins & Porras,1997 *Built to last:Successful habits of visionary companies*.New York:Harper Business
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*,
- Coleman, J.S. (1998) ‘Social capital and the creation of human capital’, *American Journal of Sociology*
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Retrieved from <http://www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161/Uploads/Documents>
- Cox ,1995, *A Truly Civil Society*. Sydney:ABC Book
- Crabtree, S. (2004). Getting personal in the workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company? *Gallup Management Journal*.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in micro organizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*,

- Crawford, S. D., Couper, M. P., & Lamias, M. J. (2001). Web surveys: Perceptions of burden. *Social Science Computer Review*,
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Crim, S. (2006). An examination of social presence in an online learning environment. Unpublished doctoral dissertation, University of Louisville, Kentucky.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) 'Social exchange theory: an interdisciplinary review', *Journal of Management*
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Viking Penguin.
- Cut Zurnali ,2010, *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan* ,penerbit Unpad Press Bandung
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's role in employee engagement: An ASTD research Study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). *Managing the Talent Management Pipeline*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,
- Dalimunthe, Rita F. 2004. *Etika Bisnis*. Dalam Website Google: *Etika Bisnis dan Pengembangan Iptek*.
- Damsar, 2002, *Sosiologi Ekonomi*. Rajawali Pers, Jakarta
- Darroch, J., 2003, *Developing a measure of knowledge management behaviors and practices*. *Journal of knowledge management*,
- Dasborough M.T. 2006. *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly*
- Dasgupta dan Serageldin, 1999 *Economic Progress and the Idea of Social Capital*. Washngton DC: Word Bank,
- Davenport, J. A., & Davenport, J. (1982). Utilizing the social network in rural communities. *Social Casework*, 63,
- David . Skyrme dan Jan Willie dalam ,1997, *knowledge management" : the Story Unfolds"*, <http://www.skyrme.com/updates/km97.htm>).
- David J. Skyrme, 1997, *the 3Cs of knowledge sharing* ,(<http://www.skyrme.com/updates/u64.fl.htm>),
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2007). *Talent Assessment. A New Strategy for Talent Management*. Aldershot: Gower.

- Carl Davidson and Philip Voss (2003). Knowledge Management: An Introduction to creating □ competitive advantage from intellectual capital. New Delhi: Vision Books
- DeGeorge, R. 2002. Business Ethics. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 5th Ed.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. 1999. Creating competitive (dis)advantage; Learning from food lion's freefall. Academy of Management Executive
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance". Academy of Management Journal.
- De Saa-Perez, P. and JM. Garcia-Falcon. 2002, A Resource-based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. International Journal of Human Resource Management.
- Dessler, G. 2000. Human Resource Management 8th edition, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Dierickx & Cool ,1989, Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science,
- Doug Lennick dan Fred Kiel, 2005 (dalam Itpin, 2006) ,Moral Intelligence,
- Dunham, Randall B.; Grube, Jean A.; Castañeda, Maria B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition, 1994, Journal of Applied Psychology, Vol 79.
- Dunod, Gazendam, Henk W.M. 1974 "De statistisch-mechanische interpretatie van het entropiebegrip." (The statistical-mechanical interpretation of the entropy concept.) Unpublished M.Sc. Thesis, Utrecht: Filosofisch Instituut.
- Djamaludin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, 2008, Psikologi Islami, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dyer dan Singh, Dyer, J.H. and Singh, H. 1998, "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", Academy of Management Review
- Echols, John M and Shadily, Hasan. 1992. Kamus Inggris Indonesia. Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Elinor Ostrom and T.K. Ahn. 2003. Foundation of Social Capital. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited
- Edvardsson, I. R. (2008). HRM and knowledge management. Employee relations
- Elinor Ostrom and T.K. Ahn. 2003. Foundation of Social Capital. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited

- Edmondson, A. (1999) 'Psychological safety and learning behaviour in work teams', *Administrative Science Quarterly*
- Eisenberger, R., PM. Fasolo and V. Davis-LaMastro. 1990. Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation, and Commitment. *Journal of Applied Psychology*.
- Falk, RF, and Miller, 1992, a primer for soft modeling, Akropn university
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*
- Fayol, Henri, 1916/1956, "Administration, industrielle et générale". Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 3e livraison de Quarantième Mille. Paris:
- Ferdinand, Augusty, 2003, Sustainable Competitive Advantage, sebuah explorasi model konseptual, Badan Penerbit UNDIP
- Ferdinand, Augusty, 2005, Structural Equation Modelling perspektif penelitian manajemen, Badan Penerbit UNDIP
- Ferdinand, Augusty, 2006, Metode Penelitian Manajemen, Badan Penerbit UNDIP
- Ferdinand, Augusty, 2013, Metode Penelitian Manajemen, Badan Penerbit UNDIP
- Ferguson, A. (2007) 'Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?'
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma*. New York: Gallup Press.
- Forman, D.C. (2005). *Principles of human capital management*. White River, V.T.: Human Capital Institute
- Fowler, F. J. (2002). *Survey research methods* (3rd ed.). Newberry Park, CA: Sage.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). *The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planning,
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*,
- Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of the ego*. London: International Psychoanalytic Press.
- Fry, L.W. , Matherly, L. L., Whittington, J. L. and Winston, B. E. (2007). "Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership". In Singh-Sengupta, S., and Fields, D. (Eds.). *Integrating Spirituality and Organizational Leadership*, Macmillan Ltd., India
- Fukuyama, 1995, *Social Capital and The Global Economy*. Foreign Affairs,

- Fukuyama (1995) Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity. New York: Free Press., 2000 Social Capital and Civil Society. International Monetary Fund Working Paper, WP/00/74,
- Galagan, P. (2008). Talent Management: What is it, who owns it, and why should you care? Training & Development,
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (2006). Educational research: An introduction (8th ed.). White Plains, NY: Longman.
- Gallup, 2006, Study engaged employees inspire company innovation, Gallup Business Journal
- Gamin, D.A, 1993, Building a Learning Organization. Harvard Business Review
- Gebauer, J., & Lowman, D. (2008). Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results. New York: Penguin Group.
- George J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations George J.M. 2006. Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service. Journal of Applied Social Psychology
- Guthridge, M., Komm, A.B., 2008. Why multinationals struggle to manage talent. McKinsey Quarterly
- Guthridge, M., McPherson, J.R., Wolf, W.J., 2008. Upgrading talent. The McKinsey Quarterly
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly Jr., James H., Organizations: Behaviour, Structure, and Process, 10th edition, McGraww-Hill, Boston, 2000
- Gill, R. , 2006, Theory and practice of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage
- Gilley, J., & Maycunich, A. (2000). Organizational learning, performance and change. Cambridge, MA: Perseus.
- Ginsberg, L. (1998). Social work in rural communities (3rd ed.). Alexandria, VA: Council on Social Work Education.
- Goffman, E. (1961). The presentation of self in everyday life. New York: Anchor-Doubleday.
- Gogoi, P. (2005). A little bit of corporate soul.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review
- Gopal, A. (2003). Disengaged employees cost Singapore \$4.9 billion. Gallup Management Journal.
- Ghozali, Imam, 2012, Partial Least square, konsep, metode dan aplikasi menggunakan program Warp PLS 2.0, Badan Penerbit UNDIP

- Ghoshal, S. 2003. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*
- Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications (Research Report E-0010-06-RR).
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*
- Glock, Charles and Stark, Rodney 1968. *American Piety, Patterns of Religious Commitment*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Grant, 1996 Towards a knowledge-based Theory of the firm; strategic management journal)
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*,
- Green, S. B., & Salkind, N. J. (2005). *Using SPSS for Windows and Macintosh* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Griffin, W.R. 2004. *Manajemen*, Jilid 2: Edisi 7. Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Groves, R. M. (2006). Nonresponse rates and nonresponse bias in household surveys. *Public Opinion Quarterly*
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. *Human Resource Planning*, 29, 2.
- Guthridge, M., Komm, A.B., 2008. Why multinationals struggle to manage talent. *McKinsey Quarterly*
- Guthridge, M., et al., (2008) ." Making talent a strategic priority". *The McKinsey Quarterly*
- Guest, D. 1997. *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, Joseph F et al, 2010, *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ Practice Hall
- Hair, JF, Ringle, 2011, PLS-SEM indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*
- Hameed, S., A. Wirman, B. Alrazi, M. Nazli dan S. Pramono. 2004. "Alternative Disclosure and Performance Measures for Islamic Bank". www.iium.edu.my diakses tanggal 20 April 2011.
- Hamel, G. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, M, Nohria, N., Tierney, T., 1999, "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*
- Harlow, L. L. (2004). *The essence of multivariate thinking: Basic themes and methods*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*,
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Wellbeing the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* Washington, DC: American Psychological Association.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*,
- Hasbullah, Jousairi.2006. *Social Capital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. MR-United Press: Jakarta.
- Hatta, Mohammad. 1960. *Pengantar ke Djalan Ilmu dan Pengetahuan*. PT.Pembangunan Djakarta
- Heger, B. K. (2007). Linking the employee value proposition (evp) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings for a linkage research pilot study. *Organizational Development Journal*.
- Henry, N. 1975. Knowledge management: bureaucracy, technology, and knowledge management. *Public Administration Review*,
- Hermawan Kertajaya dan Syakir Sula, 2006, *Syariah Marketing*, Mizan Media Utama ,Bandung
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences* (5th ed). New York: Houghton Mifflin.
- Hislop, D., 2003, Linking human resource managemen and knowledge management via commitment.A review and research agenda. *Employee Relations*,
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*,
- Hodges, T. (2010). An experimental study on the impact of psychological capital on performance, engagement, and the cognition effect. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln.

- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*,
- Holley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hom, P. & Griffeth, R., 1995. Employee turnover, Cincinnati, OH: Southwest
- Honeycutt, Jerry (2000). Knowledge management strategies = strategi manajemen pengetahuan; Penerjemah, Frans Kowa. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations-3rd edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. California: SAGE Publications, Inc. 1984. *Cultural Dimensions In Management And Planning*. Asia Pacific Journal of Management:
- Holmes, N. (2006), "The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism", *Human Resource Management Review*,
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,
- Hudson, 2005, The case for work-life balance: closing the gap between policy and practice
- Hughes, J. & Rog, E. (2008), *Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 746
- Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*,
- Huselid, M.A. 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance" 1995;
- Huysman, M., & Wit, D. d. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer. Jarvenpaa
- Iffatin Nur, 2007, Revitalisasi Nilai-nilai Syariah, *JURNAL HUKUM ISLAM*, Sekolah Tinggi Agama Islam Tulungagung, Volume 09
- It Pin. 2006. *Etika dan Bisnis*. 2006. penerbit PT Gramedia Jakarta

- International Survey Research. (n.d.). Retention matters: A proactive strategy to address turnover. Stamford, CT: Towers Perrin. Retrieved from www.isrinsight.com/pdf/inisght/retentionmatters.pdf
- Ingrid Bens (2006). *Facilitating to Lead*. Jossey-Bass. ISBN 0-7879-7731-4
- Isaac, S., & Michael, W.B. (1995). *Handbook in research and evaluation: A study of principles, methods, and strategies useful in the planning, design, and evaluation of studies in education and the behavioral sciences*. San Diego, CA: EdITS.
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). Responsive workplaces for older workers: Job quality, flexibility and employee engagement. An Issue in Brief #11. Chestnut Hill, MA: The Center for Aging and Work/Workplace Flexibility at Boston College.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*,
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Jamie A. Gruman Alan M. Saks 2009, performance management and employee engagement, a School of Hospitality & Tourism Management, and Department of Business, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada
- Joanna Moczydłowska. (2012) *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience* Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*,
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*,
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intentional relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development*.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*,
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*

- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core selfevaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*
- J. W. Thibaut and H. H. Kelley (1959) *The Social Psychology of Groups* (New York:Wiley),
- Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*,
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*,
- Karim, Adiwarmarman. 2004. "Bank Islam, Analisis Fiqih dan Keuangan". Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Karim Business Consulting,2012,Pembajakan karyawan mulai hinggapi perbankan syariah,<http://www.investorindonesia.com>
- Karim Review, special edition,January,2008, Steade et al (1984: 701)"Business, Its Natura and Environment An Introduction
- Kausar. 2009. *Sistem Birokrasi Pemerintahan Di Daerah Dalam Bayang-Bayang Budaya Patron-Klien*, Bandung: Alumni.
- Kazmi, A., & Ahmad, F. 2001. Differening Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*.
- Kelley R. E. (2008). Rethinking followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff & J. R. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: how great followers create great leaders and organizations*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Kent Bjugstad,Comcast Spotlight,Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, 2006, *A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles* Institute of Behavioral and Applied Management.Sonoma State University
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement? Kiesler, S., & Sproull, L.S. (1986). Response effects in the electronic survey. *Public Opinion Quarterly*,
- Khan B, Farooq A, Hussain Z. 2010. *Human Resource Management : an Islamic Perspective*. Asia-Pasific Journal of Business. www.proquest.com
- Khuntia, R., S. Damodar, 2004. A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*,
- Kogut, B. and Zander, U. 1992, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*

- Konovsky, MA. and SD. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*.
- Konrad, A.M. (2006) 'Engaging employees through high-involvement work practices', *Ivey Business Journal*,
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Kraut, A. I. (1996). Introduction and overview of organizational surveys. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*,
- Kroth, M., and Keeler, C. (2009). Caring as a managerial strategy. *Human Resource Development Review*,
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. Kingston University, Kingston Business School.
- Kuntowijoyo. 1994. *Demokrasi dan Budaya Birokrasi*. Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya.
- Latham, G. P., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*,
- Lau, ML. and H. Ngo. 2004. The HR System, Organizational Culture and Product Innovation. *International Business Review*.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, C. H. (2003). Creating value for employees: Investing in employee development. *International Journal of Human Resource Management*,
- Levi-Strauss, C. (1969) *The elementary structures of kinship*, Boston: Beacon Press.
- Liden, RC., SJ. Wayne and D. Stilwell. 1993. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges'. *Journal of Applied Psychology*
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". *The Leadership Quarterly*, Vol. 19
- Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*,
- Lockhart, D. C., & Russo, J. R. (1996). Mail and telephone surveys in marketing research: A perspective from the field. In P. Bagozzi (Ed.), *Principles of marketing research*. Cambridge, UK: Blackwell.

- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for a competitive advantage. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Lockwood, NR. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success, HR Content Program,
- Lopez - Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. 2009. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. Human Resource Management,
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? Journal of Organizational Behavior,
- Luthans, F. 2006, "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. Journal of Organizational Behavior,
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. Journal of Management Development,
- Luthans, Fred dan Jonathan P. Doh. 2009. International Management-Culture, Strategy, and Behavior. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Maccoby, M. (2007). The leaders we need. Boston: Harvard Business School Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and Young, S. A. (2009), Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- Mac Kenzie, SB, Podsakoff, 2011, construct measurement and validation procedure in MIS and behavioral research itegrating new and existing techniques, MIS Quartely
- Magnus, Ugochukwu (2009) Success of an organization depend on the managers communication skills [Online] Available <http://www.AssociatedContent.com>
- Magnus, 2009, Persuasive Engagement: Exploiting lifestyle as a driving force to promote energy-aware use patterns and behaviours. Sheffield Hallam University Research Archive (SHURA) at: <http://shura.shu.ac.uk/455/>
- Malecki, E. (2000) Network Models for Technology-Based Growth. In: Acz, Z. (ed.) Regional Innovation, Knowledge and Global Change. London:

- Manfreda, K. L., Batagelj, Z., & Vehovar, V. (2002). Design of web survey questionnaires: Three basic experiments. *Journal of Computer-Mediated Communications*,
- Mangione, T. W. (1998). Mail surveys. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68 – 85). Oxford, England: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*,
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed). New York: Harper and Row.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*,
- Martin,2003,Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of innovation Management*
- Marzuki, Sukarno, 2002, Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Mastuhu, 1998,Menuju Sistem Pendidikan yang Lebih Baik Menyongsong Era Baru Pasca Orba, Makalah: disampaikan pada Diskusi Panel HMJ-KI IAIN Jakarta,
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*,
- Mathis, R.L. dkk. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta Salemba Empat
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12th edition). Mason, OH: Thomson South Western.
- Maxwell, J.C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.
- Max Dupree (DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc

- McCauley, C. and Wakefield, M. (2006), “*Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*”, [Journal for Quality & Participation](#)
- McDermott, R. 1999. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*,
- McLagan, P. (1989). Models for HRD practice
- Meere, M. (2005). The high cost of disengaged employees (Employee Engagement Industry Briefing). Hawthorne, Victoria: Swinburne University of Technology
- Meglino, B.M, Ravlin, E.C and Adkins C.L. (1989) “A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes”, *Journal of Applied Psychology*
- Meyer & Allen, 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment The University of Western Ontario Canada
- Meyer & Allen ,1993,commitment to organization and occupation:extention and test of three component conceptualization,journal of psychology
- Meyer & Allen, 1996 Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, the University of Western Ontario
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1997). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*,
- Meyer J P and Herscovitch L (2001), “Commitment in the Workplace: Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*,
- Michaels, E., Hadfield-Jones, H. & Axelrod, B. (Eds.) (2001). *The war for talent*. Boston:Harvard Business School Press.
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. 2009. Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*.
- Minbaeva, D., 2005, HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*,
- Molm, L. D. (2001). Theories of social exchange and exchange networks. In G. Ritzer & B.Smart (Eds.), *Handbook of social theory* (pp. 260-272). London: Sage.
- Mone, E.M., & London, M. (2010). *Employee Engagement, Through Effective Performance Management, A Practical Guide for Managers*. New York: Routledge.

- Mitroff, Ian I., Elizabeth A Denton, 1999, A Spiritual Audit of Corporate America: Ten Years Later Spirituality and Attachment Theory, An Interim Report (A Spiritual Audit of Corporate America, A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values. San Francisco: Jossey-Bass.)
- Morrison R., Erickson T., & Dychtwald, K. (2006) Managing middlecence. Harvard Business Review,
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*,
- Morton, L. (2005). Talent management value imperatives: Strategies for execution, New York: The Conference Board.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., dan Blum M., 1988. Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes, Review of Public Personnel Administration,
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R., R. Strees, dan L. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*
- Muafi, Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius, ISSN : 0853 - 76658 JSB No. 8 Vol. 1 Th. 2003
- Muba, S. (2009). Manajemen kinerja. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Muhammad, Siswanto, 2012, sikap kerja karyawan perbankan syariah berdasarkan karakteristik biografis, Malang
- Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay, 2010, The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, *European Journal of Social Sciences – Volume 15*
- Muhlis, 2011, perilaku menabung di bank syariah di Jawa Tengah, disertasi
- Mulkhan, Abdul Munir. 2005. Etika Welas Asih dan Reformasi Sosial Budaya Kiai Ahmad Dahlan. 2005. Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Murphy, P. R., Daley, J., & Dalenberg, D. R. (1991). Exploring the effects of postcard pre-notification on industrial firms' response to mail surveys. *Journal of the Market Research Society*,
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*
- Nijhof WJ, De Jong MJ, Beukhof G (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *J. Eur. Ind. Train*

- Nik, M., Ab. Rahman, M. Nordin, S. Abdullah, 2004. The relationship between Islamic work ethics and organizational commitment: A case analysis. Malaysian Management.
- Nitin Vazirani (2007), "Employee Engagement", SIES College of Management Studies, Working Paper Series
- Nofie, Iman, Nofie ,2006, Pengantar Etika Bisnis. Dalam Website Google: Etika Bisnis dan Pengembangan Iptek.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nordholt, Nico Schulte. 1987. Ojo Dumeu, Perilaku Kepemimpinan Lokal dalam Pembangunan.Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Nowack, Kenneth (2004) Does Leadership Practices affect a Psychologically a healthy Workplace? Working Paper. Consulting Tools Inc
- O'Neill, B. S., & Arendt, L. A. (2008). Psychological climate and work attitudes: The importance of telling the right story. Journal of Leadership & Organizational Studies,
- Ordo'n ~ ez de Pablos, Ordo'n~ez de Pablos, P. 2004b, "Strategic human resource management and organizational competitiveness: the importance of fit and flexibility", International Journal Human Resources Development and Management, ;
- Page, D., & Wong, T. P. (n.d.),2003, A conceptual framework for measuring servantleadership.Langley, B.C.: Trinity Western University.
- Pamela Bethke-Langenegger, et al, 2011, Effectiveness of talent management strategies
- Parolini, J. L. 2005. "Investigating the Relationships among Emotional Intelligence, Servant Leadership Behaviors and Servant Leadership Culture."
- Patton, M. Q. (1990), Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- Paul F Buller1995,successful partnerships:HR Strategic Planning at eight top firms,Academy of Management Executive,vol.9 no 2
- Payne, K., Cangemi, J. P., Fuqua, H., & Muhleakamp, R. (1998). Leadership and employee empowerment: The foundation for organizational success and profit in the twenty-first century. In J. P. Cangemi, C. J. Kowalski, & K. H. Khan (Eds.), Leadership behavior (pp. 119-130). Lantham, MD: University Press of America.
- Peason, C. M., & Porath C. L. (2005). On incivility, its impact, and directions for future research. In R. M. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), The dark side of organizational behavior. San Francisco: Jossey-Bass.

- Pedhazur, E. J., & Scmelkin, L. (1991) Measurement, design, and analysis: An integrated approach. Hillsdale, NY: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Penrose, 1959 The theory of the growth of the firm, New York; Willey,
- Perrin T, 2003, Working Today: Understanding What drives Employee engagement the 2003 Tower Perrin Talent Report US Report
- Peters & Waterman, 1982 In search of excellence New York: Harper & Row;
- Petersen, N. J., & Poulfelt, F. 2002. Knowledge management in action: A study of knowledge management in management consultancies. In A. F. Buono (Ed.), Developing Knowledge and Value in Management Consulting (Volume 2): Research in Management Consulting. Greenwich: Information Age Publishing.
- Pfeffer, 1998; Schuler dan Jackson, 1987; Wright et al, Wright, P.M., Smart, D.L. and McMahan, G.C. 1995, "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", Academy of Management Journal .
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit. In R. A. Giacalone, and C. L. Jurkiewicz (eds.), Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance
- PN Pasaribu, 2011, Model SDM Perbankan Syariah berbasis nilai, repository, mb ipb.ac.id
- Pruijt, Hans, 2003, "Performance and Quality of Work Life", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13
- Putnam, R. D. 1993. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Podsakoff, N., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, P. M. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the research and recommended remedies. Journal of Applied Psychology,
- Poloma, MM & Pendleton BF, 1991, the effect of prayer and prayer experiences on measures of general well-being, journal of psychology and theology
- Quarterly, Joo, B., & McLean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. Human Resource Development Review,
- Rafferty A.M, Maben J, West E, and Robinson D, 2005, What makes a good employeer, Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva
- Rahmat J dalam Taufiq Abdullah dan Rusli Karim (ed), Penelitian Agama : Sebuah Pengantar. Yogyakarta : Tiara Wacana,

- Rastogi, 2000, sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? (Human systems Management).
- Rice G. 1999. Islamic Ethics and the Implications for Business. *Journal for Business Ethic*
- Rice, E.M. (2004). Capitalizing on the contingent workforce-outsourcing benefits programs for noncore workers improves companies' bottom line. *Employee Plan Benefit Review*
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*,
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*. alih bahasa: *Perilaku Organisasi*. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen, 2001, *organization behavior*, 9th edition, Prentice Hall international Inc, Upper saddle river, New Jersey, USA
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed). New Jersey : Prentice Hall
- Robbins, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, Stephen, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Roberts-DeGennaro, M., & Packard, T. (2002). Framework for developing a social administration concentration. *Journal of Teaching in Social Work*,
- Robertson, M., & Hammersley, G. O. M. 2000. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*,
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.
- Robinson, I. (2006) *Human Resource Management in Organisations*. London, CIPD.
- Roessler, R. T., & Rubin, S. (1998). *Case management and rehabilitation counseling*. Austin, TX: Pro-Ed.
- Rogelberg, S. G. & Luong, A. (1998). Nonresponse to mailed surveys: A review and guide. *Current Directions in Psychological Science*
- Rogelberg, S. G., & Luong, A. (1998). Nonreponse to mailed surveys: A review and guide. *Current Directions in Psychological Science*,
- Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Conn.: Praeger, 1993.

- Rost, J. C. Presentation at the Kravis–de Roulet Rethinking Followership Conference, Claremont, California, Feb. 2006. Title: “An Outmoded Concept”
- Rothbard NP (2001), 'Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles', *Administrative Science Quarterly*
- Rothmann, S. (2003). Burnout and engagement: A South African perspective. *South African Journal of Industrial Psychology*
- Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*
- Rothmann, S., & Storm, K. (2003, May). Work engagement in the South African police service. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal
- Rothwell W.J., Kazanas H.C. (2003), *The Strategic Development of Talent*. HRD Press
- Rucci, Q. (1998). The employee-customer profit chain, *Harvard Business Review*
- Rukmana, 2004. Etika Bisnis dalam Prinsip Ekonomi Syariah. Makalah Seminar “Etika Bisnis Dalam Pandangan Islam” yang Diselenggarakan oleh Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia Cabang Bandung,
- Rumelt ,1984, Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed) *competitive strategic management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall),
- Saks, A.M. (2006) ‘Antecedents and consequences of employee engagement’, *Journal of Managerial Psychology*.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*
- Salkever, D. (2000). Activity status, life satisfaction, and perceived productivity for young adults with developmental disabilities. *Journal of Rehabilitation*,
- Solomon Markos and M. Sandhya Sridevi (2010), *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, *International Journal of Business and Management*
- Santoso. 2001. “Etika Bisnis: Perspektif Islam”. Maryadi dan Syamsuddin (ed.). *Agama Spiritualisme dalam Dinamika Ekonomi Politik*. Surakarta: Muhammadiyah University Pr.
- Scarbrough, H., Carter, C., 2000. *Investigating Knowledge Management*, CIPD, London
- Schaefer, D. R., & Dillman, D. A. (1998). Development of a standard email methodology: Results of an experiment. *Public Opinion Quarterly*,

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*,
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Schein, E.H. (1987) *Process Consultation*. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Schein EH. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schmidt, W. C. (1997). World-Wide Web survey research: Benefits, potential problems, and solutions. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*,
- Schonlau, M., Fricker, R. D., & Elliott, M. N. (2001). Conducting research surveys via email and the web. Retrieved April 5, 2008, from <http://www.rand.org/publications/MR/MR1480/html>
- Schneider, B., W.H. Macey, K.M. Barbera and N. Martin. 2009. Driving Customer Satisfaction and Financial Success through Employee Engagement. *People and Strategy*
- Shore, L.M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*,
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2010). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, from doi:10.1016/j.jwb.2010.10.011.
- Seijts, G.H and Crim, D. (2006) 'What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement', *Ivey Business Journal*, March/April
- Sekarani Yuteva, 2010, analisis pengaruh etika kerja islam terhadap komitmen profesi internal auditor, komitmen organisasi dan sikap perubahan organisasi ,Undip

- Sendjaya, S., Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008) "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations", *Journal of Management Studies*
- Senge, Peter, M, 1992, *Mental models*, Planning Review
- Smeenk, S.G.A.; Eisinga, R.N.; Teelken, J.C.; Doorewaard, J.A.C.M. (2006) The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees
- Smythe, J. (2007). Employee engagement-its real essence... and how it helped to transform a top-four UK bank. *Human Resource Management International Digest*
- Shaw, K. (2005) 'An engagement strategy process for communicators', *Strategic Communication Management*,
- Shaw, K. (2005). *Employee engagement, how to build a high-performance workforce*. Melcrum Publishing Limited, ISBN: 0-9547741-3-2.
- Sheehan, K. B., & Hoy, M. G. (1999). Using email to survey Internet users in the United States: Methodology and assessment. *Journal of Computer Mediated Communications*
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.), *Research in organizational stress and well-being*. Greenwich, CN: JAI Press.
- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive Organizational Behavior* London: Sage.
- Shraga, O. (2007). *Vigor at work: Its construct validity, and its relations with jobsatisfaction and job characteristics: Triangulating qualitative and quantitative methodologies*. Unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Israel.
- Sims, R. 2003. *Ethics and Corporate Social Responsibility - Why Giants Fall*. C.T.Greenwood Press.
- Simsek, Z., & Veiga, J. (2001). *A primer on Internet organizational surveys*. Organizational Research Methods,
- Sinkula, James, 1997, *A Framework for market-based organizational Learning: Linking values, knowledge and behavior*, *Journal of the academy of marketing research*.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosms: Structural, psychological, and religious evolution in groups*. New York: Wiley.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Jossey Bass.

- Snell, et al, 1996, Establishing a framework for research in strategic human resource management. Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed) research in personnel and human resource management)
- Solow , 1999, Notes Social Capital and Economic Performance. In Partha D., Ismail S., 1999. Social Capital A Multifaceted Perspective. Washington DC: The World Bank.)
- Shondrick, S. J., & Lord, R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.)
- Somers, MJ and Dee Birnbaum (1998), Work-Related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance That Counts, Journal of Organizational Behavior,
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. Journal of Organizational Behavior
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. Journal of Applied Psychology
- Sopiah, 2008, Perilaku Organisasional, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Spears, L.C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues and Leadership, 1(1): 25-30. Virginia Beach, Va.: School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Spender, J. C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal,
- Spilka, B., Hood, R.W., Hunsberger, B, & Gorsuch, R. (2003). The Psychology of religion: an empirical approach., 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Sprang, G., Clark, J. J., & Whitt-Woosley, A. (2007). Compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout: Factors impacting a professional's quality of life. Journal of Loss and Trauma,
- Sri Anik & Arifuddin, 2003, Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan antara etika kerja islam dengan sikap perubahan organisasi,
- Sri Kuntjoro, 2002, Komitmen Organisasi, <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>
- Srimulyo, K. (1999). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya. Tesis. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. 2006. Retention on a knife edge: The role

of employee engagement in talent management. *Selection & Development Review*

- Stanton, J. M. (1998). An empirical assessment of data collection using the Internet. *Personnel Psychology*,
- States, A. (2008). The rage to engage. *Time*. Retrieved June 14, 2008,
- Steade, Richard D.; Lowry James R., and Gloss, Raymond E. 1984. *BUSINESS, Its Nature and Environment An Introduction*. South-Western Publishing Co, Cincinnati-Palo Alto, California.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review of the meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal*
- Steers, Richard M, dan D.G., Spencer, 1977. The Role of Achievement Motivation in Job Design, *Journal of Applied Psychology*,
- Strebler, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review of Applied Psychology*,
- Sularto, St. 2002. Pengembangan Iptek tidak Bisa Liar. Dalam *Kompas*, Penerbit Pt Gramedia, Jakarta.
- Suliman, A. M., & Iles, P. A. 1999. The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Development*
- Suria Sumantri, Yuyun. 2005. *Pengantar Filsafat Ilmu*. Penerbit PT Sinar Harapan, Jakarta.
- Schwartz, S.H. 1994. *Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*. California: SAGE Publications.
- Schwartz, S.H. 2004. Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World appear in *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective* by H.Vinken, J. Soeters & P. Ester (Eds). Leiden, The Netherlands: Brill.
- Sy, T.; Cote, S.; Saavedra, R. (2005). "The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes". *Journal of Applied Psychology*
- Szulanski, G., 1996, Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*,
- Szulanski, 1996, Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*,
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariable statistics* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Tanriverdi, H., & Zehir, C. (2006). Impact of Learning Organization' Applications and Market Dynamism on Organizations' Innovativeness and Market Performance. The Business Review Cambridge
- Taylor, S., & Lynn, P. (1998). The effect of a preliminary notification letter to a postal survey of young people. Journal of the Market Research Society
- Teece et al., Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal.
- The Gallup Organization. (2001, March 15). What your disaffected workers cost. Gallup Management Journal. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/439/What-Your-Disaffected-Workers-Cost.aspx>
- The Ken Blanchard Companies. (2008). 2008 corporate issues survey. Guildford, United Kingdom: Author.
- Thomas, C. H. (2007). A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication. Academy of Management Proceedings,
- Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. Social Psychology Quarterly
- Tonkiss, F. (2000) 'Trust, social capital and the economy', in F. Tonkiss and A. Passey (eds) Trust and civil society, London: Macmillan Press
- Towers Perrin (2003), Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement, Towers Perrin HR Services
- Towers Perrin (2005), Is Your Workforce Truly Engaged in Helping Your Organisation Succeed? Towers Perrin Rapid Engagement Diagnostic Survey, Towers Perrin HR Services
- Towers Perrin (2007), Largest Ever Study of Global Workforce Finds Senior Management Holds Trigger to Unleash Talent Potential, www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?url=HR_Services/Canada/English/Press_
- Tri Wikaningrum, 2011, sumberdaya manusia pada perbankan syariah, jurnal siasat bisnis, vol 15,
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40, 1089-1121
- Tzafirir, SS. and ABA. Gur. 2007. HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator. Research and Practice in Human Resource Management,
- Ulrich dan Lake Ulrich, D. and Lake, D. (1990), Organisational Capability: Competing from the Inside Out, Wiley, New York, NY.

- Uno, Mien R. 2004. Jangan Bernapas dalam Lumpur. Dalam Website Google: Etika Bisnis dan Pengembangan Iptek.
- Vance, R.J.,2006, Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation, USA
- Volberda, Henk W.1992 Organizational Flexibility: Change and Preservation: A Flexibility Audit and Redesign Method. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wakhudin, Tarmizi Taher; Jembatan Umat, Ulama dan Umara, (Bandung: Granesia,1998)
- Waltman, G. H. (1990). New options in continuing education: Professional development for rural social workers. *Human Services in the Rural Environment*, 13,
- Watson Wyatt Worldwide,2005, Employee Engagement and Talent Management (Online) Available www.watsonwyatt.com,2009
- Watt, J. W., & Kelly, M. J. (1996). Addressing practitioner's isolation through new technologies: Creating an electronic journal for students, practitioners, and educators via the internet. *Human Services in the Rural Environment*,
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (in press). The construct dimensionality of engagement and its relationship with satisfaction. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*.
- Welfad, A. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. Unpublished doctoral dissertation, Kansas State University, Manhattan.
- Wernerfelt, Birger 1984, A Resource-based View of the Firm Graduate School of Business Adfntiistraton, The University oi Michigan, Ann Arbor, Michigan, U.S.A.
- Whitener, EM. 2001. Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management*).
- William R. King, William R.,2008, Knowledge Management and Organizational Learning,Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh
- Williamson, Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, NY
- Willman, P., Fenton OCreevy, M., Nicholson,N.& Soane, E., 2001, "Kowing the risks: theory and practice in financial market trading" *Human Reations*, Vol.54,
- Woolcock dan Narayan, 2000, *Social Capital: Implication for Development Theory,Research, and Policy*. World Bank Research Observer,

- Wong, P. T. P. (2003). An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*,
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. 1992, "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*,
- Wright, P.M., Smart, D.L. and McMahan, G.C. (1995), "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management*
- Wright et al, 2001, Human resources and the resource-based view of the firm, *journal of management*).
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.
- Verquer, M.L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*,
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2009, December 4). Total employment and the labor force (Household Survey data). Retrieved from <http://www.bls.gov/news.release/pdf/empst.pdf>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*,
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B.(2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Yaghi, A., Goodman, D., Holton, E. F., & Bates, R. A. (2008). Validation of the Learning Transformation System Inventory. A study in the public sector in Jordan. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Yildirim, I. (2008). Relationships between burnout, sources of social support and sociodemographic variables. *Social Behavior and Personality*.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), London: Sage.
- Youndt & Snell, 2004, Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*,
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethics and attitudes toward organizational change.

- Yousef DA. 2001. Islamic work ethic : a moderator between organization commitment and job satisfaction in cross-cultural context. *Personnel Review*. Farnborough. Vol.30, Edisi 2.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.).Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yun, G. W., & Trumbo, C. W. (2000). Comparative response to a survey executed by post, e-mail, & web form. *Journal of Computer Mediated Communication*,
- Yusro Widiastomo , 2009, etika bisnis dalam islam,
- Yusuf CF. 1997. Etika Bisnis Islam: Sebuah Perspektif Lingkungan Global. *Ulumul Qur'an*, No. 3/V/199
- Zadjuli, Suroso Imam (1999) *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*. Surabaya: Fakultas Ekonomi
- Zeeshan Ashraf, et al, 2012, Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting, Employee Engagement and Optimism at Workplace, *European Journal of Business and Management Optimism at Workplace Human Resource Development Review Universitas Airlangga*.Bottom of Form
- Zenger, J., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader*. New York: McGraw-Hill.
- Zerbe, WJ., D. Dobni and GH. Harel. 1998.Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture.*Canadian Journal of Administrative Sciences*.).
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement:Toward a framework and operational definition for employee work passion.

GLOSSARY

Employee Engagement: Strategi core organisasi mendorong *performance*, akan memperkuat energy, identifikasi, semangat, dedikasi dan keberhasilan dalam pekerjaan. Energy tersebut : a)- mengacu pada emosional seseorang di tempat kerja, vitalitas, kemampuan secara mental untuk bertahan dalam tugas b)- melibatkan kemampuan untuk memusatkan perhatian pada tugas dan tuntutan kognitif, keterlibatan nilai, emosi, tujuan dan persepsi pekerjaan. c)- sumberdaya berharga untuk pencapaian strategi karena rendahnya energy bisa menyebabkan suatu burnout yang ditunjukkan oleh kelelahan mental/ emosional/ depresi.

Employee engagement: Suatu keadaan psikologis yang stabil, hasil dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu tersebut bekerja. Faktor-faktor yang menandakan seorang karyawan memiliki nilai *employee engagement* dapat dilihat dari faktor-faktor kesiapan (*readiness*) serta kerelaan (*willingness*) mereka untuk mencurahkan energi yang dimiliki menjadi suatu bentuk upaya fisik, kognitif serta ekspresi emosi untuk menyelesaikan tugas yang diemban. Selain itu, faktor kebanggaan (*pride*) terhadap pekerjaan yang dimiliki juga menjadi salah satu faktor pendorong dari *employee engagement*

Etika: Filosofi yang berkaitan dengan kebaikan (*rightness*) atau moralitas (kesusilaan) dari perilaku manusia. Etika diartikan sebagai aturan-aturan yang tidak dapat dilanggar dari perilaku yang diterima masyarakat sebagai

baik atau buruk. Empat aksioma etika yaitu, tauhid, keseimbangan (keadilan), kebebasan, tanggung jawab.

Etos Kerja Islam: Karakter dasar etika dalam islam yaitu As-Shalah atau baik dan manfaat, Al-Itqan atau kemandirian, Al-Ihsan atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi, Al-Mujahadah atau kerja keras, Tanafus dan Ta'awun atau berkompetisi dan tolong menolong, Mencermati nilai waktu serta jujur/siddiq, istiqamah (konsisten dalam iman dan nilai-nilai), fathanah (mengerti, memahami dan menghayati tugas), amanah (tanggungjawab) dan tabligh (mengajak sekaligus menjadi contoh).

Human Resource Management: Pengelolaan SDM yang dirancang untuk meningkatkan motivasi dan retensi dan kinerja pekerja, pengembangan modal manusia dan sosial akan memastikan keuntungan strategis jangka panjang, pengembangan dan dukungan pembelajaran akan meningkatkan transfer learning pengetahuan. Memfasilitasi transfer pengetahuan/*transfer knowledge* melalui konsep sharing pengetahuan.

Human Capital : merupakan kumpulan kemampuan karyawan yang memiliki jenis, ketrampilan dan pengalaman yang berbeda sehingga diperoleh bakat yang diperlukan.

Kejujuran (*Honesty, Ash – Shidq*) : Kejujuran merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap manusia dalam berbagai segi kehidupan termasuk dalam bermu'amalah, kejujuran menjadi bukti adanya komitmen akan pentingnya perkataan yang benar sehingga dapat di jadikan pegangan, hal

mana akan memberikan manfaat bagi para pihak yang melakukan akad (perikatan) dan juga bagi masyarakat dan lingkungannya.

Kesetaraan, *Faithful (Al Musawah)* : Adanya kesamaan untuk saling mempercayai yang di tuangkan dalam suatu akad menjadi faktor penentu bagi kesuksesan masing – masing pihak yang terkait dengan hak dan kewajiban sehingga tidak saling merugikan keuntungan / kelebihan kepada yang lain, ada kesediaan membentuk sesama dan mau bekerja sama.

Keadilan dan Kebenaran (*Justice and Equity, Al – Adialah*): Setiap akad (transaksi) harus benar – benar memperhatikan rasa keadilan dan sedapat mungkin menghindari perasaan tidak adil, oleh karenanya harus ada saling ridha dari masing – masing pihak.

Keseimbangan: Tidak berlebihan (ekstrim) dalam mengejar keuntungan ekonomi.

Kebebasan: manusia sebagai individu dan kolektivitas, punya kebebasan penuh untuk melakukan aktivitas. Karena masalah ekonomi, termasuk kepada aspek mu'amalah, bukan ibadah, maka berlaku padanya kaedah umum, “Semua boleh kecuali yang dilarang”. Yang tidak boleh dalam Islam adalah ketidakadilan dan riba. Kebebasan manusia sesungguhnya tidak mutlak, tetapi merupakan kebebasan yang bertanggung jawab dan berkeadilan.

Komitmen organisasi: Sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Konsep syariah: Syariah yaitu hukum-hukum yang dibebankan ke umat manusia dan merupakan ketentuan hukum islam yang mengatur aktivitas umat manusia yang berisi perintah dan larangan, baik yang menyangkut hubungan interaksi vertical dengan Tuhan maupun interaksi horizontal dengan sesama makhluk

Knowledge sharing: Sarana berbagi pengetahuan melalui keterbukaan komunikasi dan memanfaatkan kompetensi inti untuk mencapai tujuan.

Kinerja karyawan: Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Modal sosial: Fitur jaringan kehidupan sosial, norma dan kepercayaan yang memungkinkan peserta untuk bertindak bersama-sama lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama. Berperan sebagai perekat yang mengikat semua orang dalam masyarakat dengan adanya nilai saling berbagi, pengorganisasian peran yang diekspresikan dalam hubungan personal, kepercayaan, dan common sense tentang tanggungjawab bersama

Proses pertukaran sosial: adalah suatu kondisi spontanitas transaksi antara para pelaku dalam proses pertukaran sumber dan harapan sebagai penyebab adanya struktur strategi jaringan norma, nilai dan aturan interaksi (peran, status dan ritual). Saling membantu, pemecahan masalah atau daya tarik mutual antara karyawan. Rahasia dasar pertukaran manusia sebagai berikut: setiap orang harus memiliki sesuatu yang orang lain tidak memiliki, tapi ia membutuhkan (adanya kebutuhan), dan mengubahnya

dalam nilai yang sama, semua orang harus mendapatkan lebih dari yang diberikan, apabila tidak bermakna bagi para pelaku maka pertukaran tidak akan terjadi dan ada hubungan media berupa uang, nilai dan norma.

Perbankan syariah: Institusi bisnis/lembaga keuangan yang berbasis nilai-nilai dan prinsip-prinsip syariah, artinya bank dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syari'ah Islam khususnya menyangkut tata-cara bermuamalat secara Islam Prinsip utama lembaga keuangan syari'ah adalah bebas bunga yang tercermin dalam produk-produk yang dihasilkannya. Produk-produk tersebut antara lain: (1) pembiayaan invesatsi bagi hasil (al mudhorobah) , (2) pembiayaan investasi bagi hasil (al musyarakah), (3) pembiayaan perdagangan (al murobahah), (4) pembiayaan perdagangan (al baiu bithaman ajil), (5) sewa guna usaha (al ijaroh) dan (6) sewa beli (al baiu takjiri), (6) al qoidhul hasan dan (7) fasilitas-fasilitas perbankan umum yang tidak bertentangan dengan syari'ah seperti: giro waidah, pelayanan khusus (al ji'alah), pembukaan L/C (al wakalah), pengalihan tagihan (al hiwalah) dll.

Pertanggungjawaban: Manusia sebagai pelaku, mempunyai tanggung jawab moral kepada Tuhan atas perilakunya.

Pembelajaran organisasi: kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh dan memindahkan pengetahuan serta mengubah perilaku yang mencerminkan adanya pengetahuan dan wawasan baru. Tiga nilai organisasi yang dapat dihubungkan dengan pembelajaran yaitu komitmen untuk saling belajar, keterbukaan dalam berpikir dan berbagi visi

Resource based view.: Suatu pandangan yang mengangkat pentingnya sumber daya bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif pandangan tersebut mengkaji sumber daya serta kapabilitas suatu perusahaan yang memungkinkan mereka untuk menciptakan tingkat pengembalian di atas rata-rata serta keunggulan kompetitif jangka panjang Resource Based View difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dalam cara yang sama oleh pesaing.

Religiusitas: Internalisasi penghayatan seorang individu terhadap nilai-nilai agama yang diyakini dalam bentuk ketaatan dan pemahaman terhadap nilai-nilai tersebut untuk kemudian diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari. Religiusitas adalah perilaku yang bersifat vertikal dan horizontal dari norma dogmatic dan kehidupan kemasyarakatan

Sumber daya insani: Sumber daya manusia berkualitas, yang berkarakter syariah, memiliki *attitude* dan talenta perbankan syariah, bukan hanya *skill* dan *knowledge*, berdasarkan konsep Islam, yaitu dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas sumber daya manusia yang: a) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa, b) ketangguhan mental-spiritual keagamaan, c) mempunyai dan memegang nilai-nilai agama, lebih mempunyai tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan

serta teknologi. Kualifikasi dan kualitas sumber daya insani nya jelas lebih dituntut adanya keterpaduan antara “*knowledge, skill dan ability*” dengan komitmen moral dan integritas pribadi yaitu *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (terpercaya, kredibel), *tabligh* (komunikatif) dan *fathanah* (cerdas) disamping pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan

Sumber Daya Manusia : Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan asset & berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Social Exchange Theory: Kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam saling ketergantungan (timbale balik). Dasar prinsipnya adalah bahwa hubungan berkembang menjadi percaya, setia dan saling komitmen asalkan semua pihak mematuhi aturan pertukaran.

Syariate engagement: Keterikatan individu dalam organisasi baik secara physic, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/ keseimbangan, kebebasan dan tanggung jawab.

Tauhid: Wacana teologis yang mendasari bahwa segala aktivitas manusia, tidak terlepas dari pengawasan Tuhan, dan dalam rangka melaksanakan titah Tuhan.

Talent management: Manajerial bakat adalah beberapa kombinasi strategis pikiran, kemampuan kepemimpinan, kematangan emosional, komunikasi keterampilan, kemampuan untuk menarik dan mengilhami orang-orang berbakat, naluri kewirausahaan naluri, keterampilan fungsional, dan kemampuan untuk memberikan hasil. Manajemen bakat memastikan bahwa orang-orang diidentifikasi atau direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan, sedemikian rupa sehingga kontribusi luar biasa mereka dapat sepenuhnya tercapai. Daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan / retensi dan penyebaran dari orang-orang dengan potensi tinggi ke organisasi. Talent management adalah mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan karyawan melalui rekrutmen kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, mengembangkan dan mempertahankan serta memelihara karyawan

MEMBANGUN PERTAUTAN SYARIAH
KAITANNYA DENGAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PERBANKAN SYARIAH DI KOTA SEMARANG



OLEH :
ENDANG RUSDIANTI

PROGRAM DOKTOR FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

Semarang, April 2013

Kepada Yth
Bapak /Ibu
Di Perbankan Syariah
Kota Semarang

Dengan hormat,

Pertama-tama ijinilah saya memperkenalkan diri saya atas nama Endang Rusdianti (NIM C5B008008), mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, adalah Kandidat Doktor Ilmu Ekonomi pada Universitas Diponegoro Semarang

Pada saat ini saya sedang menyusun Disertasi Doktor guna mengembangkan teori dan praktek Engagement sebagai pendorong kinerja individu dan organisasi. Saya merasa bahwa teori ini sangat penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi perbankan syariah di Indonesia.

Guna menguji hipotesis penelitian, saya memohon partisipasi Bapak/Ibu dengan mengisi survey pendapat yang saya sajikan dalam daftar terlampir.

Saya percaya ,bahwa pengalaman organisasional bapak/ibu akan menambah wawasan saya yang akan dituangkan dalam Disertasi Doktor dalam ilmu ekonomi. Saya berjanji bahwa seluruh data yang bapak /ibu berikan akan saya perlakukan secara sangat rahasia dan hati-hati.

Apabila bapak/ibu menghendaki hasil penelitian ini saya bersedia untuk mengirimkannya dalam bentuk hard copy maupun soft copy.

Saya mengharapkan bapak/ibu berkenan untuk mengisi daftar pertanyaan penelitian ini, dan kalau semua pertanyaan telah terjawab secara penuh, saya mohon untuk mengirimkan kembali ke alamat :

Endang Rusdianti
Jln. Sultan Agung 104F semarang
Telp 024-8315452/HP 085225975562

Demikian permohonan saya dan atas partisipasi Bapak/Ibu, saya menghaturkan banyak terima kasih

Hormat saya

Endang Rusdianti

Pengantar

Topik disertasi saya adalah SYARIATE ENGAGEMENT dan saya secara khusus mempelajari bagaimana engagement terbentuk di komunitas perbankan khususnya perbankan syariah Kota Semarang, kaitannya dengan peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi. Penelitian saya berfokus pada engagement yang menganut nilai-nilai syariah, karena saya percaya bahwa engagement syariah yang kuat akan memberikan kontribusi keberhasilan individu dan organisasi.

Penelitian ini menganalisis apakah variabel komitmen organisasi, talent management, berpengaruh terhadap syariate engagement. Apakah syariate engagement berpengaruh terhadap knowledge sharing. Apakah syariate engagement, talent management, komitmen organisasi dan knowledge sharing berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jika Bapak/Ibu diidentifikasi untuk pembahasan lebih lanjut, kami kembali akan menghubungi untuk mendiskusikan proses melalui wawancara . Tidak ada nama atau faktor identifikasi akan digunakan. Kami pastikan bahwa jawaban Bapak/Ibu akan dirahasiakan. Jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan spesifik atau ingin informasi lebih lanjut, jangan ragu untuk menghubungi saya di 085 2259 755 62 atau alamat e-mail, endang_rusdianti @ yahoo.com. Sekali lagi, saya sangat menghargai dan menghaturkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Daftar pertanyaan ini terdiri dari beberapa pertanyaan dan kesemuanya mudah untuk dijawab karena jawaban yang kami harapkan adalah semua berdasarkan pengalaman/realita yang dijalani Bapak/Ibu selaku karyawan perbankan syariah. Pertanyaan tersebut saya bagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama berisi tentang identitas responden , sedang bagian kedua dan ketiga berisi pertanyaan penelitian yang sifatnya tertutup (tersedia alternatif jawabannya) dan sifatnya terbuka (berdasarkan opini/pendapat pribadi). Saya berharap agar semua pertanyaan yang ada dijawab, sebab setiap jawaban pertanyaan akan memiliki arti penting bagi analisis yang saya lakukan.

Pedoman

Saya mohon agar setiap jawaban yang Bapak/Ibu berikan dilakukan dengan memberi tanda "✓" (*tick mark*) pada tengah kotak yang tersedia dengan skala 1 sampai 10, sesuai dengan pendapat/penilaian atau persepsi Bapak/Ibu dan dilakukan seobyektif mungkin.

Bagian Pertama

Identitas Responden

- Nama dan Lokasi /alamat instansi :
- Tahun berdiri instansi :
- Jumlah karyawan :
- Nama Responden :
- Pendidikan terakhir :
- Usia :tahun
- Jenis kelamin : L/P
- Mulai /lama bekerja di Perbankan Syariah sudah berapa lama :tahun
- Pengalaman bekerja sebelum di Bank Syariah (beri tanda X pada jawaban yg dipilih):
 - Bank atau Lembaga Keuangan Bukan Bank Konvensional
 - Bank atau Lembaga Keuangan Bukan Bank Syariah
 - Belum pernah bekerja di Perbankan atau LKBB

Bagian kedua

Pertanyaan penelitian

Komitmen Organisasi

- Dibandingkan bekerja di Bank konvensional, kepada orang lain saya menyatakan lebih bangga bekerja di Perbankan Syariah

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr.....

.....

- Terlalu banyak dalam hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi sekarang

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut sdr

.....

- Saya percaya kesetiaan itu penting dan karena itu saya merasa berkewajiban secara moral untuk tetap di organisasi.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....

.....
Pertautan syariah

1. Di tempat kerja, saya akan berupaya bekerja dengan sepenuh hati

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
2. Saya senantiasa berupaya untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
3. Bagi saya melaksanakan tugas pekerjaan adalah amanah dan ibadah yang harus dilakukan dengan baik

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
4. Dalam bekerja saya selalu harus menjaga keseimbangan antara kebutuhan kerja, keluarga, dan lingkungan sosial

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
Followership

1. Kami mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi dan pengalaman kerja yang dimiliki

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana pendapat sdr

.....
2. Guna mencapai tujuan perusahaan, kami senantiasa mengembangkan diri dengan menambah pengetahuan sesuai bidangnya.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

3. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, kami mengikuti pelatihan-pelatihan di bidang perbankan syariah, yang dilakukan baik oleh pihak internal atau eksternal.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr.....

4. Kami memahami peraturan dan standar operating prosedur

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr ditinjau dari sisi baik dan buruknya

Knowledge sharing

1. Untuk mewujudkan *teamwork* yang tangguh, dibutuhkan adanya saling keterbukaan dari semua anggota organisasi.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

2. Setelah selesai mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal, kepada peserta diwajibkan untuk mempresentasikan hasil pelatihan kepada rekan-rekannya di kantor.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

3. Dalam pertemuan formal dan informal, perusahaan kami senantiasa memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan sharing pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

4. Di perusahaan ini, saya merasakan adanya kerjasama dan kolaborasi yang baik antara atasan dan rekan kerja

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

Kinerja karyawan

1.. Dalam melayani nasabah, saya bekerja secara sungguh-sungguh

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
.....

2.Setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab saya, senantiasa saya lakukan dengan tulus ikhlas

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
.....

4. Dalam melayani nasabah saya senantiasa berkomitmen untuk tidak membedakan apapun latar belakang mereka

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
.....

5. Dalam menjalankan tugas pekerjaan, saya tidak mengharap kompensasi apapun dari nasabah.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bagaimana menurut pendapat sdr

.....
.....

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesionair ini.

