

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja dengan Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Rendi Permana^a, Titik Rosnani^b, M. Irfani Hendri^{b*}

^aMahasiswa Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Tanjungpura

^bDosen Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Tanjungpura

*Email : rendipermana@student.untan.ac.id

*Email : titik.rosnani@ekonomi.untan.ac.id

*Email : muhammad.irfani@ekonomi.untan.ac.id

(Diterima Oktober 2020; Disetujui Januari 2021; Dipublikasikan April 2021)

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu komitmen afektif, kepuasan kerja, dan kepemimpinan spiritual. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai perbankan syariah yang merupakan anak perusahaan perbankan Badan Usaha Milik Negara di Pontianak yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Rakyat Indonesia Syariah dan Bank Negara Indonesia Syariah. Kuesioner pada penelitian menggunakan *google form* dan dibagikan kepada 120 responden dengan proporsi masing-masing 40 sampel perbankan syariah melalui link aplikasi *whatsApp* dan *email*. Metode penelitian ini menggunakan analisis jalur menggunakan alat analisis SPSS 26.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara parsial terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, kepemimpinan spiritual, komitmen afektif dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Berdasarkan hasil Uji Sobel, variabel komitmen afektif dan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi secara parsial. Penelitian ini dilakukan pada masa pandemi *Covid-19*, sehingga terdapat keterbatasan pada saat pengisian kuesioner dimana peneliti tidak dapat melihat secara langsung pengisian kuesioner dan kejujuran pada saat pengisian kuesioner tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Kata kunci: Kepemimpinan Spiritual, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, Kinerja, Perbankan Syariah

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi Islam tidak lepas dengan pola pengembangan ekonomi baru yang ada, munculnya praktik ekonomi Islam dan perbankan Islam diharapkan dapat menjadi jalan keluar di dalam dunia perekonomian yang baru ini, diharapkan sistem perbankan Syariah dapat meningkatkan perekonomian negara-negara di dunia, terutama pada negara-negara yang penduduknya dominan muslim (Kholis, 2017). Di Kalimantan Barat, industri jasa perbankan terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dengan kinerja yang cukup baik. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tercatat tingkat pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku pada Triwulan tahun 2018 dan

Dana Pihak Ketiga (DPK) 2019 terus mengalami peningkatan yang signifikan (www.bi.go.id). Kondisi ini memberikan kesempatan pada industri jasa keuangan terutama perbankan dan perbankan syariah untuk meningkatkan kinerja dan mengejar target-target. (<https://pontianak.tribunnews.com>).

Kinerja karyawan tidak hanya sekedar dilakukannya promosi atau gaji, tetapi bagaimana organisasi dapat mengembangkan dan memperbaiki kinerja karyawan. Penelitian dari Parinding (2017) menunjukkan variabel Komitmen Afektif berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan. Komitmen Afektif merupakan hal yang berkaitan dengan emosional karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Sidik (2017) menyatakan bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa melalui *Spiritual Leadership* maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, karyawan akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini seperti yang dikatakan Robbins & Coulter (2010) bahwa karyawan yang puas akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan spiritual berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi nilai kepemimpinan spiritual seseorang maka komitmen afektif juga tinggi (Nurmala, 2020). Kurniawan (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan, sedangkan Mahmudah (2007) menyatakan sebaliknya bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Udin (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen afektif adalah ikatan emosional jangka panjang bagi karyawan sehingga hal ini sangat berharga bagi kepentingan organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ardiansyah dan Afandi (2020). Menurut Shaju & Duari (2017) bahwa adanya korelasi yang positif antara dimensi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan Muayyad (2016) yang menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Jeon & Choi (2020) menyatakan bahwa komitmen afektif mampu memediasi kepemimpinan spiritual dengan kreativitas karyawan. Singosurandono, dkk (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja.

Perusahaan yang memberikan nilai-nilai spiritualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik salah satunya adalah bank Syariah, dimana konsep *spiritual at work* menjadi lebih kuat karena adanya unsur dari nilai-nilai agama, sehingga menambah kuat dalam menjalankan semangat kerja. Tujuan dari bank Syariah sama seperti perbankan konvensional, yaitu agar lembaga perbankan dapat menghasilkan keuntungan dengan cara meminjamkan modal, menyimpan dana, membiayai kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya namun sesuai prinsip Syariah (Sidik, 2017). Bank Syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan hukum Islam, maksudnya adalah bank yang dalam kegiatannya tidak membebaskan maupun membayarkan

bunga kepada nasabah. Bagi hasil yang diterima bank Syariah maupun nasabah tergantung perjanjian (akad) antara nasabah dan bank. Perbankan Syariah harus tunduk pada syarat dan rukun akad sebagaimana diatur dalam syariat Islam dalam pembuatan perjanjian (Ismail, 2011).

KAJIAN LITERATUR

Gilbert W. Fairholm pada tahun 1996 memperkenalkan istilah *Spiritual Leadership* pertama kali dalam artikel yang berjudul "*Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work*" lalu teori Kepemimpinan Spiritual ini dikembangkan oleh Fry (2003). Menurut Tobroni (2005), karakteristik pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan spiritual adalah berbasis etika sebagai berikut: Kejujuran sejati, *fairness*, semangat amal shaleh, membenci formalitas dan *organized religion*, sedikit bicara banyak kerja dan santai, membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, pemimpin yang dicintai, *think globally and act locally*, disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas serta penuh gairah, dan yang terakhir memiliki sifat kerendahan hati.

Komitmen afektif merupakan salah satu bagian dari komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Mowday (1979) dalam Allen & Meyer (1990) memiliki definisi tersendiri mengenai komitmen afektif, yaitu suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi atau perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Colquitt, 2018). Menurut Luthans (2006) Seorang karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja tentunya akan berdampak terhadap kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada orang yang tidak terpuaskan.

Colquitt, Lapine & Wesson (2018) mendefinisikan kinerja sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi. Robbins & Coulter (2010) mengatakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi merupakan cerminan rasa puas yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Edison, dkk. (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses kerja yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah disepakati sebelumnya.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Afektif

Subanegara (2005) menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Menurut Fry (2005) salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari sebuah nilai-nilai spiritual. Maka dari itu, menanamkan nilai moral spiritual pada seluruh karyawan merupakan hal yang penting. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap komitmen afektif seperti penelitian Rahayu (2016) dan Fry & Cohen (2008) dengan *spiritual leadership* akan dapat membantu berkembangnya nilai kemanusiaan

yang positif, psikologis dan keadaan spiritual yang dapat mempengaruhi pada tercapainya komitmen organisasi, produktivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Uraian tersebut menunjukkan pentingnya *spiritual leadership* dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi terutama komitmen afektif, oleh karena itu metode ini perlu dikaji lebih mendalam dan perlu dikembangkan melalui proses riset yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian hubungan antara variabel kepemimpinan spiritual dengan komitmen afektif yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Afektif

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang dijalankan dengan kualitas pribadi yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pemimpin melakukan tindakan administratif demi kemajuan organisasi, menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahannya, memberikan apresiasi kepada bawahannya yang berprestasi dengan obyektif, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi. Karakteristik pemimpin tersebut mencerminkan seorang pemimpin yang memiliki jiwa spiritualitas (Sidik, 2017). Berdasarkan uraian hubungan antara variabel komitmen afektif dengan kepuasan kerja yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja

Memiliki komitmen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal adalah hal yang harus ada pada setiap individu dari karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa yakin terhadap perusahaan sehingga akan berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya demi mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya komitmen afektif pada setiap karyawan akan menunjang kinerja yang optimal pula pada setiap karyawan tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurbiyati dan Wibisono (2014) komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nurandini (2014) mengatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian hubungan antara variabel komitmen afektif dengan kinerja diatas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja lebih tepat disebut “mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya (Robbins, 2007). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Colquitt, 2018). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap

pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan tempat bekerja. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariandja (2007) juga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja individual. Berdasarkan uraian hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja diatas, maka dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja

Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja mengacu pada pendapat Fry *et al* (2011) menemukan korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja organisasi dalam penelitiannya terkait dengan hubungan antara kepemimpinan spiritual (*vision, altruistic love dan hope/faith*) dengan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto (2019) pada Karyawan Bank Syariah di Malang Raya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Bodla *et al* (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dijabarkan ke dalam kepuasan kerja, komitmen organisasi serta produktivitas. Berdasarkan uraian hubungan antara variabel kepemimpinan spiritual dengan kinerja diatas, maka dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja

Pengaruh Komitmen Afektif memediasi Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja

Komitmen afektif menjadi penting karena pada dasarnya komitmen ini terdapat kesesuaian nilai antara organisasi dengan pekerja dan juga komitmen ini menunjukkan alasan para pekerja untuk tetap tinggal pada pekerjaannya karena kelekatan secara emosional oleh para pekerja (Ristiawan dan Tjahjono, 2012). Komitmen afektif ditimbulkan akibat dari persepsi karyawan terhadap lingkungannya termasuklah kepemimpinan spiritual, untuk itu kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik serta menciptakan rasa spiritual pada pemimpin dan karyawan (Fry, 2003). Komitmen afektif merupakan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap memberikan kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan dan pada akhirnya dapat menimbulkan perilaku ekstra dalam upaya peningkatan kinerja organisasi (Hartono dan Rotinsulu, 2015). Berdasarkan uraian hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui komitmen afektif diatas, maka dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui komitmenafektif.

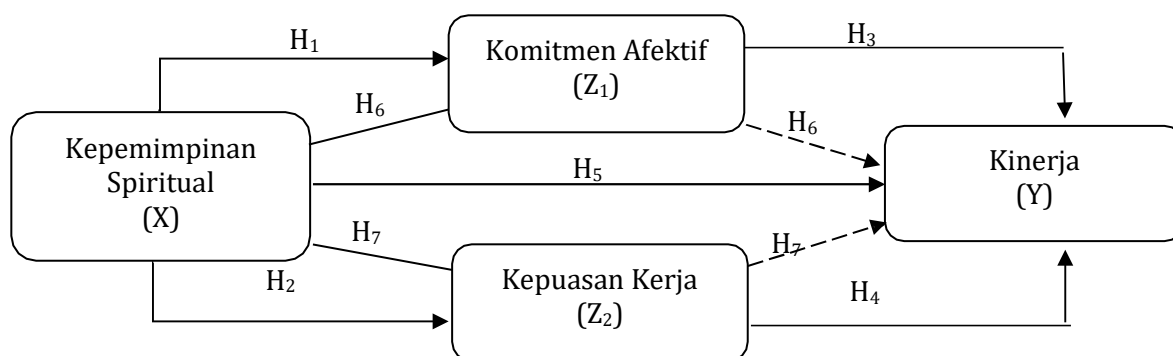
Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja

Spiritual telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu yang memiliki integritas dan akhlaqul karimah yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat* (Tobroni, 2005). Fry (2005) membangun teori kepemimpinan spiritual melalui

kekuatan motivasi intrinsik yang bersumber dari nilai-nilai spiritual yang ada dalam diri manusia. Al-Sakinah (2020) menyatakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Fasilitas spiritualitas berfokus pada individu berhubungan tidak bermakna dengan kepuasan kerja, hasil ini sesuai dengan temuan bahwa hampir semua struktur kepuasan mempengaruhi kinerja (Gaertner, 1999). Musta'in, dkk. (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian hubungan antara variabel kepemimpinan spiritual dengan kinerja melalui kepuasan kerja diatas, maka dirumuskan sebagai berikut:

H7 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Spritual terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan fenomena, landasan teori dan penelitian terdahulu, maka peneliti menggambarkan kerangka penelitian berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dan asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada tiga bank syariah anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Rakyat Indonesia Syariah dan Bank Negara Indonesia Syariah di Pontianak karena seiring dengan fenomena dimana kepemimpinan spiritual diterapkan pada perusahaan ini. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2020 s/d Januari 2021. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner tertutup diberikan secara online melalui *google form* dengan *link WhatsApp* dan *e-mail*. Terdapat empat variabel dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Spiritual, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Untuk mengukur variabel Kepemimpinan Spiritual peneliti menggunakan teori yang dikembangkan oleh Tobroni (2015) dengan indikatornya; Siddiq (*Integrity*), Amanah (*Trust*), Tabligh (*Openly, Human Relation*), Fathanah (*Working Smart*). Pada Variabel Komitmen Afektif menggunakan teori yang dikembangkan oleh Allen, Meyer & Smith (1993) dengan indikator; Bangga terhadap organisasi tempat ia bekerja, Ikut andil dalam pengembangan organisasi, Menganggap organisasinya yang terbaik, Terikat secara emosional terhadap organisasi tempat ia bekerja. Untuk variabel Kepuasan Kerja

peneliti menggunakan teori yang dikembangkan oleh Luthans (2006) dengan indikator; Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan promosi, Pengawas/*Supervisor*, dan Hubungan dengan rekan kerja. Sedangkan untuk variabel Kinerja menggunakan teori yang dikembangkan oleh Edison, Anwar dan Komariyah (2016) dengan indikatornya; Target, Kualitas, Waktu penyelesaian, dan Taat asas. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang sudah bekerja satu tahun atau lebih. *Quota Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu hingga terpenuhi jumlah (kuota) sampel yang diinginkan (Sugiyono, 2001). Roscoe (1975) dalam Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel yaitu dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian. Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini, sehingga jumlah sampel dapat dihitung $4 \times 10 = 40$ sampel minimal yang harus terpenuhi untuk mewakili satu bank. Karena penelitiannya diadakan di tiga bank Syariah, maka jumlah sampel sebanyak $= 3 \times 40$ sampel = 120 sampel. Pengolahan data menggunakan regresi linier berganda yang diolah dengan program SPSS 26.0. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Alat ukur yang digunakan sebelumnya diuji validitasnya dan reliabilitasnya dengan jumlah responden sebanyak 40. Dari 45 item pertanyaan, 2 item dinyatakan tidak valid, maka pertanyaan tersebut didrop dan dikeluarkan dari indikator yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya. Tabel 1 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dari setiap variabel. Nilai kebutuhan Cronbach's Alpha adalah ≥ 0.800 . Berdasarkan tabel tersebut, semua variabel telah memenuhi nilai kebutuhan.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Spiritual	0,918
Komitmen Afektif	0,831
Kepuasan Kerja	0,864
Kinerja	0,893

Sumber : Olahan Data Primer, Tahun 2021

HASIL DAN PEMBAHASAN

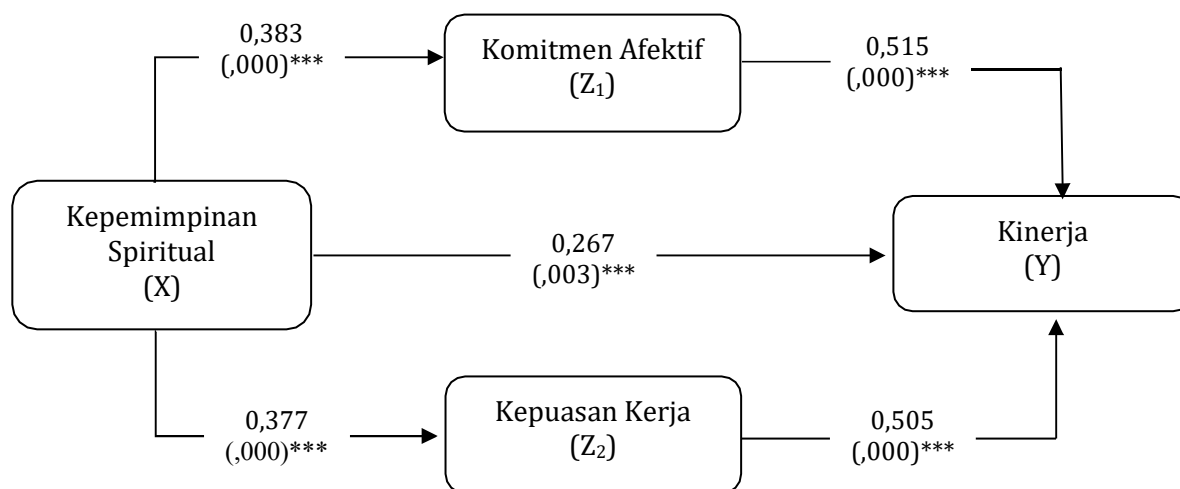
Hasil penelitian menunjukkan keseluruhan dari jumlah responden sebanyak 120 orang atau 100% merupakan karyawan tetap yang bekerja 1 tahun keatas, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 62 orang (51,7%) dari 120 responden. Mayoritas responden berusia dewasa awal dengan jumlah 65 orang (54,2%). Responden sebagian besar beraktivitas di divisi bisnis sebanyak 66 orang (55,0%), Support sebanyak 37 orang (30,8%) dan lainnya sebanyak 17 orang (14,2%). Responden sebagian besar berasal dari lulusan sarjana sebanyak 73 orang (60,8%) hal ini akan mempengaruhi organisasi dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah sebanyak 71 orang (59,2%). Karyawan yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar berada

pada posisi *clerk/assistant* dengan jumlah 76 orang (63,3%). Variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki *grand mean* sebesar 3,46, maka diperoleh informasi bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pimpinan cabang berdasarkan persepsi karyawan perbankan syariah tersebut sudah sangat baik. Variabel komitmen afektif memiliki *grand mean* sebesar 3,39, maka diperoleh informasi komitmen afektif yang dirasakan karyawan pada perbankan syariah sangat baik. Variabel kepuasan kerja memiliki *mean* sebesar 3,37 maka diperoleh informasi bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di perusahaan ini sangat puas. Variabel kinerja memiliki nilai *mean* sebesar 3,51 maka diperoleh informasi bahwa kinerja yang dirasakan karyawan di perusahaan ini sangat baik.

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Jalur

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta	T hitung	Sig.
Komitmen Afektif	Kepemimpinan Spiritual	0,383	4,508	0,000
Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Spiritual	0,377	4,425	0,000
Kinerja	Kepemimpinan Spiritual	0,267	3,013	0,003
	Komitmen Afektif	0,515	6,530	0,000
	Kepuasan Kerja	0,505	6,351	0,000

Sumber : Olahan Data Primer, Tahun 2021



Gambar 2. Diagram Jalur

Sumber Olahan Data Primer, Tahun 2021

Ketepatan model hipotesis diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2)

$$R_m^2 = 1 - (0,924)^2(0,926)^2(0,807)^2 = 0,523$$

Model dapat menjelaskan 52,32 % informasi yang terkandung dalam data atau kontribusi pengaruh variabel-variabel exogen terhadap variabel endogen (lainnya) sebesar 52,32 %, sedangkan sisanya 47,68 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model dan error.

Tabel 3. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Kausal	
		Langsung	Tidak Langsung
X terhadap Z1	0,383	$(0,383)^2 \times 100\% = 14,67\%$	
X terhadap Z2	0,377	$(0,377)^2 \times 100\% = 14,21\%$	
Z1 terhadap Y	0,515	$(0,515)^2 \times 100\% = 26,52\%$	
Z2 terhadap Y	0,505	$(0,505)^2 \times 100\% = 25,50\%$	
X terhadap Y	0,267	$(0,267)^2 \times 100\% = 7,13\%$	
X terhadap Y melalui Z1		$(0,383 \times 0,515) \times 100\% = 19,72\%$	
X terhadap Y melalui Z2		$(0,377 \times 0,505) \times 100\% = 19,04\%$	

Sumber : Olahan Data Primer, Tahun 2021

Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki probabilitas signifikan sebesar $0,000 < 0,005$ dan t hitung $> t$ tabel dengan notasi positif. Berdasarkan uji t tersebut ditemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif. Ini berarti, kepemimpinan spiritual merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Besar pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap Komitmen afektif sebesar 14,67%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki probabilitas signifikan sebesar $0,000 < 0,005$ dan t hitung $> t$ tabel dengan notasi positif. Ini berarti, kepemimpinan spiritual merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang karyawan rasakan. Besar pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja sebesar 14,21%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$ dan t hitung $> t$ tabel dengan notasi positif. Berdasarkan uji t tersebut ditemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi kinerja karyawan. Besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sebesar 26,52%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$ dan t hitung $> t$ tabel dengan notasi positif. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 25,50%.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$ dan t hitung sebesar $3,013 > t$ tabel. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kepemimpinan spiritual,

maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa komitmen afektif berhasil menjadi mediasi antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja. Pada organisasi ini, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tidak terlalu besar, namun melalui komitmen afektif yang besar mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja, namun pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Pada organisasi ini, kepuasan kerja merupakan faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan spiritual bertujuan untuk mendorong gairah kerja karyawan atau memotivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga karyawan merasakan kepuasan yang merupakan tujuan dari pekerjaannya.

SIMPULAN

Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan beberapa hal yang dapat disimpulkan mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui komitmen afektif dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perbankan syariah di Pontianak yaitu variabel kepemimpinan spiritual, komitmen afektif dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara parsial terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, variabel komitmen afektif dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja.

Rekomendasi untuk meningkatkan komitmen afektif, kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk perusahaan dimana pengaruh terbesar variabel kepemimpinan spiritual adalah terhadap komitmen afektif, maka disarankan agar perusahaan melakukan peningkatan dalam seleksi kepemimpinan sehingga karyawan merasa bahwa pimpinan yang mereka miliki adalah pemimpin yang dapat bekerja sesuai dengan apa yang harus mereka kerjakan, sedangkan variabel yang sangat mempengaruhi kinerja adalah komitmen afektif, maka direkomendasikan kepada pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan sehingga karyawan merasakan apa yang sedang dihadapi perusahaan merupakan masalah bersama dan harus diselesaikan bersama pula, skor indikator dengan tanggapan responden yang paling rendah dalam variabel kepuasan kerja yaitu karyawan kurang merasa puas dengan gaji karena belum sesuai dengan harapan, maka direkomendasikan kepada perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap sistem penghitungan gaji. Bagi peneliti selanjutnya, kemampuan kepemimpinan spiritual dalam menjelaskan kinerja tinggi sebesar 7,13%, artinya perlu diteliti lebih lanjut faktor lain yang mungkin menjadi faktor

dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perbankan Syariah dan kemampuan variabel kepemimpinan spiritual, komitmen afektif dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja sebesar 52,32%, artinya perlu diteliti lebih lanjut faktor lain seperti motivasi, kompensasi dan lain-lain yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perbankan Syariah di Pontianak.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Mayer, P.J. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): pp. 1-18.
- Al-Sakinah, P.S., Sudiro, A. & Djumahir. (2020). The Influence of Spiritual Leadership On Lecturer's Performance With The Mediation Of Organizational Commitment And Work Motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.03>.
- Ardiansyah & Afandi, Erfan. (2019). Impact of Affective Commitment with Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB). *Proceedings of the 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*. Doi: <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.64>
- Bodla, M. A., Ali, H. & Danish, R.Q. (2013). Role of spiritual leaders in enhancing employee's performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (3), pp. 117-122.
- Colquitt, Jasson A., Lapine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Sixth Edition: New York.
- Edison, Emron., Anwar, Yohny. & Komariyah, Imas. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fairholm, Gilbert W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole Self Need at Work. *Leaders Organizational Development Journal*. Greenwich vol 14.
- Fry, L.W. & Cohen, M.P. (2008). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, In Press. DOI 10.1007/s10551-008- 9695-2.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 64 (6), pp. 683-727.
- Fry, L.W. (2005). *Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fry, L.W. (2011). Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *Journal of Management*, 22, pp.259-270.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), pp. 479-493.
- Hariandja, M. T. Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hartono, W. F. dan Rotinsulu, J. J. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Inti Citra Rasa Manado. *Jurnal EMBA*, 3(2), pp: 908-916.
- Ismail, (2011). *Perbankan Syariah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Jeon, Ki Seok & Choi, Byong Kwon. (2020). A Multidimensional Analysis of Spiritual Leadership, Affective Commitment and Employees Creativity In South Korea.

- Leadership & Organization Development Journal Emerald Publishing Limited.
DOI 10.1108/LODJ-08-2019-0352.
- Kholis, Nur. (2017). Potret Perkembangan Dan Praktik Keuangan Islam Di Dunia Millah. *Jurnal Studi Agama*, 17(1), pp: 1-30.
- Kurniawan, A. W. (2011). Effect of Leadership and Human Resource Development on Employee Performance, IAC Good University Governance.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Mahmudah. (2007). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Surabaya.
- Muayyad, Deden Misbahudin. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1).
- Musta'in, M. Nadjib. dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. (2014). A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 6(39).
- Nurandini, Arina. dan Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1). Doi: <https://doi.org/10.14710/jsmo.v11i1.13164>.
- Nurbiyati, T. dan Wibisono, K. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis*, 22(1), pp 21-37.
- Nurmala, Zainuddin & Bintang. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Spritual Kepala Madrasah Guru MTsN Terhadap Komitmen Afektif Guru Di Kabupaten Aceh Tamiang. *Prosiding Seminar Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan* 1(1) pp. 566-570.
- Parinding, R.G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Rahayu, Siti. (2016). Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas Di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah di Kota Yogyakarta. *Jurnal Psikologika*, 21(1).
- Ristiawan, Iwan., Tjahjono, Heru Kurnianto. (2012). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional Motivasi Intrinsik Dan Keadilan Kompensasi Finansial Terhadap Komitmen Afektif Pada Perawat Rs. Pku Muhammadiyah Yogyakarta.
- Robbins, S. P. & Judge, Timothy A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2010). *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shaju, M. & Duari, Shubashini. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. *Journal of Management Research* 9(1):117. Doi: 10.5296/jmr.v9i1.10420
- Sidik, A Rochim. (2017). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Bank Syariah Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 9, No. 1: 23-36.

- Singosurandono, Sukmonoadi., Hidayah, Siti dan Handayani, S.B. (2018). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Komitmen Afektif Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat Rsud Tugurejo Semarang Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal EkonomiManajemen dan Akuntansi*, 25 (45). Retrieved from: <http://ejurnal.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/JEMA/article/view/334/315>
- Subanegara, P. H. (2005). *Kepemimpinan dalam Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Perpustakaan Nasional.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D*. Bandung: Alfabeta
- Supriyanto, A. Sani. (2019). Antecedents of employee performance in Syariah Bank in Malang Raya. *Journal of Applied Business Administration*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Tobroni. (2005). *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Udin. (2019). Spiritual Leadership and Employee Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(05). Doi: 10.35409/IJBMER.2019.2420
- Utami, Maudy Asri Gita. (2019). OJK Sebut Peluang Syariah Tumbuh dan Perlu Diperkenalkan Untuk Masyarakat Kalbar. Retrieved from: <https://pontianak.tribunnews.com/2019/02/17/ojk-sebut-peluang-syariah-tumbuh-dan-perlu-diperkenalkan-untuk-masyarakat-kalbar>