PENGARUH SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA, KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KELEBIHAN BEBAN KERJA PADA KEPUASAN KERJA

(Studi pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Kartikasari Wulandari
NIM 7311413090

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 13 Juni 2017

Semarang,

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Rini Setyo Wiliastuti, SE., M.M
NIP. 197610072006042002

Pembimbing

Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195211151978031002

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 6 Juli 2017

Penguji I	Penguji II	Penguji III
Dr. S. Martono, M.Si	Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc	Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 196603081901031001	NIP. 198501082009122004	NIP. 195211151978031002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M.M.
NIP. 195601031983121001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kartikasari Wulandari

NIM : 7311413090

Tempat Tanggal Lahir: Purbalingga, 17 Mei 1996

Alamat : Karangcengis, RT 03/ RW 01 Kec. Bukateja Kab. Purbalingga, Jawa Tengah.

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Juli 2017

Kartikasari Wulandari

NIM. 7311413090

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

1. "Sesuatu yang belum dikerjakan, seringkali tampak mustahil; kita baru yakin kalau kita telah berhasil melakukannya dengan baik." (Evelyn Underhill)
2. "Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan/diperbuatnya" (Ali Bin Abi Thalib)

PERSEMBAHAN

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, motivasi serta doa yang tiada henti-hentinya.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Alloh SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diberi judul " Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.)". Penulis sepenuhnya menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat tersusun. Oleh karena itu penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
2. Dr. Wahyono, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi ini
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan masukan yang sangat bermanfaat serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini
5. S. Martono, M.Si. selaku Dosen Wali yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta bimbingan selama menempuh studi Manajemen di Universitas Negeri Semarang.

6. Para Dosen Jurusan Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama menempuh studi Manajemen di Universitas Negeri Semarang
7. PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk., objek penelitian skripsi ini sehingga penulisan skripsi dapat diselesaikan dengan lancar dan mampu mencapai hasil yang diharapkan
8. Nuning Musyarofah dan Pujiyadi, kedua orang tua yang telah memberikan doa yang tak henti-hentinya sehingga dapat menyelesaikan studi ini dengan baik dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Hardiyan Tri Wijayanto, sahabat hidup yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, doa dan dukungan kepada penulis.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Alloh SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semarang, Juli 2017

Penulis,

SARI

Wulandari, Kartikasari. 2017. "Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual dan Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul, Tbk)". Skripsi. Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Ketut Sudarma, M.M.145 Hal.

Kata Kunci : Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan. Kepuasan kerja menjadi aspek penting bagi individu/karyawan perusahaan untuk melangsungkan kehidupan dalam organisasi. Organisasi yang menerapkan spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual serta menghindari kelebihan beban kerja akan mampu meningkatan kepuasan kerja para karyawannya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji apakah spiritualitas di tempat kerja, dan kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. bagian produksi SISP yang berjumlah 280 karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 165 karyawan yang diperoleh dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase dan analisis regresi berganda secara parsial menggunakan IBM SPSS versi 23.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukan spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja (17,284 dan 0,000<0,05%), kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja (4,468 dan 0,000<0,05%), kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja ((-2,697) dan 0,008<0,05%) sehingga H_1, H_2 dan H_3 diterima.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja sedangkan kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja. Saran dari penelitian ini yaitu hendaknya perusahaan lebih meningkatkan kembali penerapan spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual serta menghindari/mengurangi kelebihan beban kerja yang dirasakan oleh para karyawan, agar mampu meningkatkan kepuasan kerja yang lebih maksimal.

ABSTRACT

Wulandari, Kartikasari. 2017. "The Influence of Workplace Spirituality, Spiritual Leadership and Work Overload on Job Satisfaction (Study on Employees of PT Industri Jamu and Farmasi Sido Muncul Tbk.)". Final Project. Department of Human Resource Management, Economy Faculty. Semarang State University. Advisor: Ketut Sudarma, M.M.

Keywords: Workplace Spirituality, Spiritual Leadership, Work Overload, and Job Satisfaction.

Job satisfaction is one of the challenges that must be faced by the company. Job satisfaction is an important aspect for individuals/employees of the company to establish a life in the organization. Organizations that apply workplace spirituality and spiritual leadership and avoid work overload will increase employee job satisfaction. The purpose of this study is to examine whether the workplace spirituality and spiritual leadership can improve job satisfaction and work overload can decrease job satisfaction.

Population in this research is the employees of PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk on production section of SISP totaling 280 employees. The amount of sample that used in this research are 165 employees that got by using slovin formula. Sample collection technique using sample random sampling. Data collection method by using questionnaire. Data analysis using descriptive analysis percentage and double regression analysis partially using IBM SPSS version 23.

Based on the results of research shows that the workplace spirituality can increase job satisfaction (17,284 and 0,000 < 0,05%), spiritual leadership can increase job satisfaction (4,468 and 0,000 < 0,05%), work overload can decrease job satisfaction ((-2.697) and 0.008 < 0.05%) so that H1, H2 and H3 accepted.

This research concludes that workplace spirituality and spiritual leadership can improve job satisfaction while work overload can decrease job satisfaction. The suggestion of this research is that company should improve the application of workplace spirituality and spiritual leadership and avoid/reduce the work overload felt by the employees, in order to be able to increase the maximal job satisfaction.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **ii**

PENGESAHAN KELULUSAN ..... **iii**

PERNYATAAN ..... **iv**

MOTO DAN PERSEMBAHAN ..... **v**

PRAKATA ..... **vi**

SARI ..... **viii**

ABSTRACT ..... **ix**

DAFTAR ISI ..... **x**

DAFTAR TABEL ..... **xiv**

DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Perumusan Masalah 13

1.3 Tujuan Penelitian 14

1.4 Manfaat Penelitian 14

1.4.1 Manfaat Teoritis 14

1.4.2 Manfaat Praktis 15

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN **17**

2.1 Kepuasan Kerja 17

2.1.1 Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja 17

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 19

2.1.3 Teori Kepuasan Kerja 20

2.1.4 Dimensi Kepuasan Kerja 21

2.2 Spiritualitas di Tempat Kerja 24

2.2.1 Pengertian Spiritualitas 24
2.2.2 Definisi dan Konsep Spiritualitas di Tempat Kerja 26
2.2.3 Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja 27
2.2.4 Dimensi Spiritualitas di Tempat Kerja 28
2.3 Kepemimpinan Spiritual 30
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan 30
2.3.2 Definisi dan Konsep Kepemimpinan Spiritual 31
2.3.3 Tujuan Kepemimpinan Spiritual 33
2.3.4 Elemen Moral Kepemimpinan Spiritual 34
2.3.5 Karakteristik Kepemimpinan Spiritual 36
2.3.6 Dimensi Kepemimpinan Spiritual 38
2.4 Kelebihan Beban Kerja 39
2.4.1 Definisi dan Konsep Kelebihan Beban Kerja 39
2.4.2 Ciri-ciri Kelebihan Beban Kerja 41
2.4.3 Gejala Umum Kelebihan Beban Kerja 41
2.4.4 Penyebab Kelebihan Beban Kerja 42
2.4.5 Dimensi Kelebihan Beban Kerja 42
2.5 Penelitian Terdahulu 44
2.6 Kerangka Berfikir 50
2.7 Hipotesis Penelitian 55

BAB III METODE PENELITIAN 56
3.1 Jenis dan Desain Penelitian 56
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 57
3.2.1 Populasi 57
3.2.2 Sampel 57
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel 58
3.3 Variabel Penelitian 59
3.3.1 Klasifikasi Variabel 59
3.3.2 Definisi Operasional Variabel 59
3.4 Metode Pengumpulan Data 62

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3.4.1 Wawancara 63
3.4.2 Kuesioner (Angket) 64
3.5 Uji Instrumen Data 65
3.5.1 Uji Validitas 65
3.5.2 Uji Reliabilitas 68
3.6 Metode Analisis Data 70
3.6.1 Metode Analisis Deskriptif 70
3.6.2 Uji Asumsi Klasik 71
3.6.2.1 Uji Normalitas 71
3.6.2.2 Uji Multikolinieritas 72
3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas 73
3.6.3 Analisis Regresi Berganda 74
3.6.3.1 Uji Parsial (Uji t) 75
3.6.3.2 Uji Determinasi (R^2) 76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 77
4.1 Hasil Penelitian 77
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 77
4.1.2 Karakteristik Responden Penelitian 78
4.1.2.1 Deskripsi Usia dan Jenis Kelamin Responden 78
4.1.2.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir dan Jenis Kelamin Responden 79
4.1.2.3 Deskripsi Masa Jabatan dan Jenis Kelamin Responden 79
4.1.3 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian 80
4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja 82
4.1.3.2 Variabel Spiritualitas Tempat Kerja 85
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Spiritual 87
4.1.3.4 Variabel Kelebihan Beban Kerja 90
4.1.4 Uji Asumsi Klasik 92
4.1.4.1 Uji Normalitas 92
4.1.4.2 Uji Multikolinearitas 94
4.1.4.3 Uji Heteroskedastisitas 95
4.1.5 Hasil Analisis Data 96

4.1.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda 96
4.1.5.2 Uji Determinasi 98
4.1.5.3 Uji Parsial (Uji t) 99
4.2 Pembahasan 101
4.2.1 Spiritualitas Tempat Kerja pada Kepuasan Kerja 101
4.2.2 Kepemimpinan Spiritual pada Kepuasan Kerja 103
4.2.3 Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja 105
BAB V PENUTUP 108
5.1 Simpulan 108
5.2 Saran 109
5.2.1 Saran Praktis 109
5.2.2 Saran Teoritis 110
DAFTAR PUSTAKA 111

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja pada Kepuasan Kerja 5

Tabel 1.2 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual pada Kepuasan Kerja 5

Tabel 1.3 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja 6

Tabel 1.4 Keluhan Kepuasan Kerja Karyawan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk 10

Tabel 1.5 Hasil Survei Kepuasan Kerja Bagian Produksi SISP PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk 11

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja 44

Tabel 3.1 Indeks Skala Likert 64

Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y1) 65

Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Spiritualitas Tempat Kerja (X1) 66

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual (X2) 67

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Kelebihan Beban Kerja (X3) 68

Tabel 3.6 Uji Reliabilitas 69

Tabel 3.7 Kriteria Nilai Interval 71

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin 78

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jenis Kelamin 79

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan dan Jenis Kelamin 80

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Indikator Kepuasan Kerja 83

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja 84

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Indikator Spiritualitas Tempat Kerja 85

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Spiritualitas Tempat Kerja.....87

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Indikator Kepemimpinan Spiritual 87

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Spiritual 89

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Indikator Kelebihan Beban Kerja 90

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kelebihan Beban Kerja 91

Tabel 4.12 Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*) 93

Tabel 4.13 Hasill Uji Multikolinearitas 94

Tabel 4.14 Uji Heterokedastisitas 96

Tabel 4.15 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda 97

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi 98

Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Parsial Variabel Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja 99

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hubungan dari *Spiritual Leadership* 38

Gambar 2.2 Kerangka Berfikir 54

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-P Plot 92

Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas *(Scatterplot)* 95

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pra Penelitian 116

Lampiran 2 Hasil Perhitungan Kuesioner Pra Penelitian 117

Lampiran 3 Surat Ijin Penelitian 119

Lampiran 4 Surat Balasan Ijin Penelitian 120

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian 121

Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 132

Lampiran 7 Tabel Tabulasi Data Penelitian 145

Lampiran 8 Hasil Uji Asumsi Klasik 166

Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi 168

Lampiran 10 Dokumentasi Penelitian 169

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada saat ini dituntut untuk bergerak cepat, adaptif, tepat dan efisien pada sumber daya manusianya, hal itu dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendorong yang penting bagi organisasi atau lembaga (Fanggidae *et al*., 2016:640). Sanjaya (2012:156) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut pula suatu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi (Susanti & Palupiningdyah, 2016:78).

Peran penting sumber daya manusia bagi organisasi/perusahaan yaitu unsur yang sangat menentukan dalam aktivitas perusahaan sehingga, pihak manajemen harus memberikan perhatian kepada sumber daya manusia yang ada (Irzani & Witjaksono, 2014:266). Irawan & Sudarma (2016:150) juga menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan cara untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih maju. Perhatian yang diberikan oleh pihak manajemen merupakan upaya yang dilakukan untuk memberikan kepuasan terhadap karyawannya.

Raziq & Maulabakhsh (2015:717) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal tersebut meliputi bagaimana memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya agar mampu menghadapi lingkungan yang selalu berubah

dan berkembang, serta mampu meraih kesuksesan dan mampu bersaing. Kepuasan kerja merupakan aspek penting bagi individu/karyawan perusahaan untuk melangsungkan kehidupan dalam organisasi. Nazenin & Palupiningdyah (2014:222) dalam penelitiannya menyatakan bahwa seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal tersebut merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara mempersepsikannya.

Mullins (2007:277) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain faktor individu, faktor sosial, faktor budaya, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut, faktor lingkungan memegang peranan penting karena lingkungan dalam arti tempat kerja merupakan salah satu hal yang mampu membuat karyawan merasa nyaman dan akhirnya dapat mencapai tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Claude & Zamor (2003:362) menyebutkan bahwa telah ada bukti empiris yang cukup bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat menciptakan budaya organisasi baru dimana karyawan merasa lebih bahagia (puas) dan terlihat lebih baik. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Altaf & Awan (2011) dan Pradhan *et al.* (2016) juga menghasilkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang artinya spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pentingnya spiritualitas di tempat kerja yang telah dijelaskan sebelumnya, hendaknya pihak manajemen atau pimpinan di dalam organisasi perlu menciptakan spiritualitas di tempat kerja karena mampu mendorong kepuasan

kerja, sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi (Gull & Doh, 2004:135). Upaya organisasi dalam menerapkan iklim spiritualitas di tempat kerja akan memperluas batas kebebasan yang ada dalam organisasi mengingat sifat spiritualitas yang sangat personal (Haryokusumo, 2015:200). Selain spiritualitas di tempat kerja, gaya kepemimpinan juga mempunyai peranan penting untuk mencapai tingkat kepuasan kerja. Penelitian yang telah dilakukan Fry & Cohen (2009:265) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial perusahaan tanpa mengorbankan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan indikator lain dari kinerja keuangan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Thayib dkk. (2013), Junita & Sutanto (2015), dan Rahmawaty (2016) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang artinya kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Fong & Kleiner (2004:10) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpian spiritual merupakan salah satu cara untuk mencapai tingkat kepuasan kerja sebagaimana telah dijelaskan di paragraf sebelumnya. Namun, di sisi lain perusahaan juga harus mewaspadai agar kepuasan kerja yang telah tercapai dengan baik tidak terjadi penurunan. Salah satu aspek yang dapat menyebabkan kepuasan kerja terjadi penurunan adalah kelebihan beban kerja (*work overload*). Salah satu contoh kelebihan beban kerja adalah kerja yang lebih lama, adanya tekanan untuk bekerja lembur, melakukan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

tugas-tugas tambahan pada pekerjaaan tetapnya dan harus dikerjakan dengan langkah yang lebih cepat.

Kelebihan beban kerja merupakan masalah utama yang di derita oleh hampir setiap sektor organisasi (Altaf & Awan, 2011:93). Dengan demikian, manajemen di dalam perusahaan harus mengambil langkah tepat yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan mereka tidak merasakan kelebihan beban kerja dan stres yang berhubungan dengan perampingan (Fong & Kleiner, 2004:10). Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Tiyte (2014), Ali & Farooqi (2014) juga menyebutkan bahwa kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja artinya kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja.

Berdasarakan penjelasan mengenai pentingnya kepuasan kerja, terdapat hal penting yang seharusnya diterapkan dan diperhatikan oleh perusahaan yaitu spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual serta hal penting lain yang harus dihindari oleh perusahaan yaitu kelebihan beban kerja. Pentingnya hal tersebut, maka penelitian ini akan meneliti lebih lanjut tentang variabel spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*), kelebihan beban kerja (*work overload*) dan pengaruhnya pada variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*). Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang melatarbelakangi alasan penelitian:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Tabel 1.1.
Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja pada Kepuasan Kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1.	Altraf & Awan (2011)	*Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction (employees working in different organizations in Islamabad)*	X1= *Job Overload* X2=*Workplace Spirituality* Y= *Job Satisfaction*	*Workplace Spirituality* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
2.	Pradhan*, *et al.*, (2016)	*The Study of Workplace Spirituality and Job Outcomes in Indian Information Technology Industry (Study on IT professionals working in private information technology (IT) companies located in several Indian cities like, Bhubaneswar, Kolkata, Hyderabad, Chennai, and Bangalore*	X1= *Workplace Spirituality* Y1= *Affective Organizational Commitment* Y2= *Job Satisfaction*	*Workplace Spirituality* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Sumber: Altraf & Awan (2011), Pradhan*, *et al.*, (2016)

Tabel 1.2.
Pengaruh Kepemimpinan Spiritual pada Kepuasan Kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1.	Thayib, dkk (2013)	Pengaruh *Spiritual Leadership*, Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja *Social Worker* Organisasi Sosial di Surabaya	X1= *Spiritual Leadership* X2= Stres Kerja X3= Kompensasi non *Financial* Y1= Kepuasan Kerja Y2= Prestasi Kerja	*Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2.	Junita & Sutanto (2015)	Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja karyawan PT Sinar Sakti Kimia	X1= Kepemimpinan Spiritual X2= Budaya Organisasi Y1= Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan positif terhadap Kepuasan Kerja
3.	Rakhmawaty (2016)	Model Kepemimpinan Spiritual dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-	X1= Kepemimpinan Spiritual X2= Komitmen Organisasi X3= Budaya Organisasi	Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan

		Kabupaten Pati	X4= Kepuasan Kerja Y= Kinerja Karyawan	terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Thayib, dkk (2013), Junita & Sutanto (2015), dan Rakhmawaty (2016)

Tabel 1.3.
Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1.	Tiyte (2014)	*Assesing The Effect of Work Overload on Employees Job Satisfaction" Case of Commercial Bank of Ethiopia Nekemte Town Branches*	X1= *The Causes of Work Overload* X2= *Work Overload* X3= *Job Satisfaction*	Terdapat hubungan negatif atau terbalik antara *Work Overload* dan *Job Satisfaction* dengan R Square 0,395 yang artinya pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja sebesar 39,5% dan 60,5% dihasilkan dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2.	Ali & Farooqi (2014)	*Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (a Case of Public Sector University of Gujranwala Division*	X1= *Work Overload* X2= *Employee Performance* X3= *Employee Engagement* Y= *Job Satisfaction*	*Work Overload* mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap Job Satisfaction

Sumber: Tiyte (2014) dan Ali & Farooqi (2014)

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Beberapa penelitian tersebut menunjukan bahwa kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) dan spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Namun, kelebihan beban kerja (*work overload*) menjadi faktor yang dapat mengurangi/menurunkan

kepuasan kerja yang harus juga diperhatikan perusahaan. Penelitian ini menjadi penting karena berbagai alasan sebagai berikut:

Pertama, penelitian spiritualitas di tempat kerja pada kepuasan kerja. Spiritualitas di tempat kerja khususnya pada tahun 2016 menjadi topik yang terkenal dan mendapatkan perhatian antara akademisi dan orang-orang industri (Hassan *et al*., 2016). Konsep spiritualitas di tempat kerja tidak merujuk pada agama tertentu tetapi, hal ini lebih fokus pada spirit di tempat kerja atau iklim di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Javanmard *et al*. (2014) menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan hal penting yang dapat membantu seseorang dalam bekerja menuju kehidupan spiritual yang terintegrasi, menumbuhkan dan menciptakan semangat sehingga dapat memberikan makna dalam kehidupan kerja. Beberapa penelitian terkait spiritualitas di tempat kerja telah dilakukan oleh penelitian terdahulu dengan mengkaitkan variabel kepuasan kerja sebagai hasil atau respon yang dihasilkan karyawan setelah diterapkannya spiritualitas di tempat kerja. Hal tersebut menjadi alasan dari peneliti untuk melakukan penelitian terkait spiritualitas di tempat kerja pada perusahaan manufaktur PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Telah banyak peneliti di luar negeri yang telah melakukan penelitian di perusahaan antara lain Walt & Klerk (2014), Kumar (2013), Pradhan* *et al.* (2016), lembaga pemerintahan yaitu Javanmard *et al*. (2014) dan lembaga pendidikan yaitu Hassan *et al.* (2016). Sedangkan, kebanyakan penelitian yang telah dilakukan di Indonesia pada khususnya, banyak dilakukan di lembaga pendidikan (Nuzulia & Rupiati, 2016), (Fanggidae *et al.*, 2016) dan masih sedikit

penelitian yang di lakukan di perusahaan khususnya perusahaan manufaktur. Hal itu yang menjadi salah satu alasan dari peneliti untuk melakukan penelitian terkait spiritualitas di tempat kerja pada perusahaan manufaktur PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. dengan memperhatikan 3 dimensi spiritualitas tempat kerja menurut Milliman *et al.* (2003) yaitu *meaningful work, community*, dan *alignment with organizational value*.

Kedua, penelitian mengenai kepemimpinan spiritual pada kepuasan kerja. Kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Pio dkk, 2015:23). Banyak bentuk atau gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan kepuasan kerja salah satunya adalah kepemimpinan spiritual (Junita & Sutanto, 2015:2). Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu gaya kepemimpinan baru yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik (Thayib dkk, 2013:2). Kepemimpinan spiritual di dalamnya memiliki ruh yang hampir sama dengan kepemimpinan transformasional. Salah satu tujuan yang diharapkan dengan adanya kepemiminan spiritual yaitu kesejahteraan yang meningkat/kepuasan kerja (Fry & Cohen, 2009:265).

Penelitian terdahulu terkait pengaruh kepemimpinan spiritual pada kepuasan kerja membuktikan kebanyakan penelitian dilakukan di perusahaan jasa (Sulistyo, 2009), perbankan (Rahmawaty, 2016), (Pio dkk, 2015), organisasi sosial (Thayib dkk, 2013), rumah sakit (Sani *et al.*, 2016). Namun, masih sedikit penelitian yang dilakukan di perusahaan manufaktur pada khususnya. Oleh karena itu, menarik peneliti untuk melakukan penelitian terkait kepemimpinan spiritual agar dapat memperoleh kebaharuan dan penelitian lebih lanjut di perusahaan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

manufaktur khususnya di PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. dengan memperhatikan 3 dimensi kepemimpinan spiritual menurut Fry (2003) yaitu *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith*.

Ketiga, penelitian mengenai kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) dapat menyebabkan hasil yang tidak diinginkan dan membahayakan restrukturisasi dan upaya revitaslisasi perusahaan (Fong & Kleiner, 2004:10). Fenomena yang sering terjadi pada perusahaan manufaktur, lebih berfokus terhadap bagaimana agar target perusahaan tercapai. Beban kerja yang tinggi secara umum akan berdampak bagi karyawan. Salah satu dampaknya yaitu kelebihan beban kerja. Kelebihan beban kerja terjadi ketika karyawan pada perusahaan diperlakukan tidak adil dengan diberi kelebihan kerja, sehingga akan membuat karyawan berniat untuk meninggalkan pekerjaannya (Chipunza & Samuel, 2012:247). Kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh negatif pada kepuasan kerja sebagaimana hasil penelitian Tiyte (2014) serta Ali & Farooqi (2014) yang artinya kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja. Penelitian mengenai kelebihan beban kerja memperhatikan 4 dimensi menurut Karatepe (2013) yaitu waktu kerja, beban pekerjaan, kecepatan bekerja dan kerja keras.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta Km 28 Kecamatan Bergas-Klepu, Semarang, Indonesia. Perusahaan tersebut merupakan pabrik jamu pertama yang berstandar farmasi dan menetapkan standar GMP (*Good Manufacturing Practices*) dalam proses produksinya. Perkembangan perusahaan

PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. harus diiringi dengan meningkatnya kualitas karyawan yang ada didalamnya agar dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi di masa depan. Kualitas karyawan dapat meningkat karena dipengaruhi oleh salah satu aspek penting yaitu kepuasan kerja, dimana apabila kepuasan kerja karyawan meningkat maka kualitas karyawan juga akan menjadi baik dan mampu bersaing di luar. Berdasarkan hasil obervasi melalui wawancara dengan Asisten Manajer HR PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. menghasilkan beberapa masalah yang terjadi di lapangan terkait kepuasan kerja. Berikut adalah tabel hasil wawancara secara garis besar berkaitan dengan kepuasan kerja.

Tabel 1.4.
Keluhan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

No	Bentuk Keluhan
1.	Masalah rekan kerja atau hubungan karyawan dengan karyawan yang lain, terjadi permasalahan baik masalah pribadi atau masalah pekerjaan
2.	Masalah karyawan dengan atasannya atau adanya keluhan dari karyawan atas ketidaknyamanan/ketidakpuasan terhadap pengawasan/atasan (*supervision*)

Sumber: Hasil observasi melalui wawancara tahun 2017

Berdasarkan data tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. terlihat masih harus dimaksimalkan terkait rekan kerja dan pengawasan/atasan. Hasil observasi melalui wawancara dengan Asisten Manajer HR PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. juga menyebutkan bahwa permasalahan karyawan terkait rekan kerja dan pengawasan/atasan sering menjadi permasalah karyawan di perusahaan khususnya pada bagian produksi SISP dan jika dipersentasekan kurang lebih

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

sebesar 30%. Jumlah persentase tersebut merupakan angka yang menunjukan sejumlah karyawan yang bermasalah dan telah berhasil ditindak lanjuti oleh pihak HR terkait rekan kerja dan pengawasan (atasan).

Rekan kerja dan pengawasan (atasan) termasuk ke dalam dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2012:142) yaitu pengawasan (*supervision)* dan kelompok kerja (*work group)*. Mendukung hal tersebut, survei kepuasan kerja juga dilakukan dengan menggunakan dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2012:142) kepada 28 karyawan di bagian produksi SISP. Sampel yang diambil sebesar 10% (Sanusi, 2011:100) dari jumlah populasi karyawan bagian produksi SISP 280 karyawan. Berdasarkan jumlah populasi yang ada dapat dihasilkan sampel sebanyak 28 karyawan dan hasil survei yang dilakukan sebagai berikut:

Tabel 1.5.
Hasil Survei Kepuasan Kerja Bagian Produksi SISP PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

Indikator Kepuasan Kerja	Sangat Tidak Puas (%)	Tidak Puas (%)	Netral (%)	Puas (%)	Sangat Puas (%)
Pengawasan/Atasan (*Supervision)*	3,57	21,43	35,71	39,29	0
Kelompok Kerja/Rekan Kerja (*Work Group)*	0	21,43	42,86	35,71	0

Sumber: Hasil survei yang diolah tahun 2017

Data hasil survei yang diolah tahun 2017 tersebut dapat menunjukan bahwa pengawasan/atasan (*supervision)* jika dipersentasekan yaitu karyawan yang merasa sangat tidak puas sebesar 3,57%, tidak puas 21,43%, netral 35,71%, puas 39,29% sedangkan karyawan yang merasa sangat puas tidak ada atau sebesar 0%. Hasil survei terhadap kelompok kerja/rekan kerja (*work group)* juga membuktikan

bahwa jika *diprosentasekan* yaitu karyawan yang merasa sangat tidak puas sebesar 0%, tidak puas 21,43%, netral 42,86%, puas 35,71% dan karyawan yang merasa sangat puas sebesar 0% atau tidak ada. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa bagian produksi SISP PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. masih terdapat permasalahan kepuasan kerja pada rekan kerja dan pengawasan/atasan.

Pada kenyataannya berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer HR PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. menyatakan bahwa pihak perusahaan telah melakukan upaya untuk menangani permasalahan terkait rekan kerja dan *supervisor* melalui adanya *briefing* setiap pagi, dimana salah satu tujuan perusahaan melakukan kegiatan rutin tersebut tidak lain untuk menciptakan keakraban karyawan satu dengan lainnya serta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Namun, upaya tersebut masih belum mampu meningkatkan kepuasan kerja terkait rekan kerja dan *supervisor* sesuai harapan perusahaan. Hal tersebut menunjukan adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan yang diinginkan oleh perusahaan.

Kesimpulan terhadap masalah kepuasan kerja berdasarkan fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. bagian produksi SISP yaitu kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masih belum maksimal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan yang mengatakan bahwa masalah terkait atasan/*supervisor* kurang lebih sebesar 30%. Hasil survei langsung dengan menanyakan kepada sampel 28 karyawan melalui kuesioner pra penelitian juga menunjukan bahwa

karyawan yang merasa tidak puas terhadap atasan/*supervisor* jika diprosentasekan sebesar 21,43% dan sangat tidak puas sebesar 3,57% serta karyawan yang merasa tidak puas terhadap kelompok kerja/rekan kerja jika diprosentasekan sebesar 21,43%.

Beberapa hal yang masih menjadi permasalahan tersebut, terdapat kemungkinan hal yang masih kurang diperhatikan atau kurang terpenuhi untuk mencapai kepuasan kerja secara maksimal. Dengan demikian, perlu adanya solusi untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. secara maksimal khususnya di bagian produksi SISP. Berdasarkan pada penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi di lapangan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, dan Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Farmasi dan Jamu Sido Muncul Tbk.".**

1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada permasalahan sebagaimana telah dikemukakan di atas faktor atau variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja diantaranya spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual, dan kelebihan beban kerja. Dengan demikian, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kepuasan kerja berdasarkan spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual serta menurunkan kelebihan beban kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan rumusan masalah tersebut dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja?

2. Apakah kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja?
3. Apakah kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji apakah spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
2. Untuk menguji apakah kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
3. Unruk menguji apakah kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak. Manfaat dalam penelitian ini ada dua yaitu:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang dapat diperoleh di dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

A. Bagi peneliti

Manfaat yang dapat diperoleh peneliti di dalam melakukan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menjadi tambahan wawasan intelektual tentang peningkatan kepuasan kerja melalui peningkatan spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual, serta penurunan kelebihan beban kerja.
2. Penelitian ini menambah pengetahuan tentang sisi positif spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual yang dapat meningkatkan kepuasan kerja serta sisi negatif meningkatnya kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Penelitian ini menambah ilmu pengetahuan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki karyawan.

B. Bagi pembaca

Manfaat yang dapat diperoleh pembaca di dalam melakukan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai kepuasan kerja, spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual, dan kelebihan beban kerja.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan penjelasan dan bukti bahwa spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual, kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat teoritis yang dapat diperoleh di dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

A. Bagi perusahaan

Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan di dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pihak manajemen PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. terkait hal-hal yang harus diperhatikan di dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual serta hal-hal yang perlu diperhatikan di dalam menghindari/menurunkan kelebihan beban kerja.
2. Penelitian yang dilakukan dapat memberikan informasi bahwa spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kelebihan beban kerja mampu menurunkan kepuasan kerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000:193). Menurut Davis (2002:105) kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut muncul setelah pegawai atau individu tersebut telah melakukan atau merasakan pekerjaannya. Dengan demikian, setelah karyawan melakukan pekerjaannya, maka akan timbul perasaaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan sebagai akibat atau hasil dari apa yang telah dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Hal yang sama juga disebutkan oleh Rivai (2004:475) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Arti kepuasan sendiri tidak mempunyai arti yang sama dengan motivasi karena kepuasan lebih kepada sikap, keadaan internal atau keadaan yang dialami masing-masing individu dan biasanya dikaitkan dengan prestasi individu yang dirasakan baik kuantitatif (prestasi yang dapat diperhitungkan) maupun kualitatif (prestasi yang tidak dapat diperhitungkan) (Mullins, 2007:277). Kepuasan kerja adalah sebuah perilaku di dalam organisasi atau perusahaan yang sangat menarik untuk dianalisis dan didiskusikan oleh banyak pihak dari berbagai disiplin ilmu.

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang sangat rumit dan memiliki arti yang beragam, sehingga setiap orang atau individu akan mengartikannya dengan berbeda-beda (Mullins, 2010:282).

Kepuasan kerja menurut Luthans (2012:141) adalah sikap karyawan yang paling penting yang merupakan hasil persepsi karyawan berkaitan dengan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hasil. Hasil persepsi yang dimaksud yaitu berkenaan dengan kepuasan yang dirasakan masing-masing individu terhadap pekerjaan yang telah dilakukan atau target yang telah dicapai. Kepuasan kerja secara umum diartikan sebagai respon emosional terhadap pertimbangan nilai oleh pekerja individual dan hal itu merupakan hasil dari persepsi individu dari pentingnya nilai pekerjaan. Apabila individu tersebut menilai bahwa pekerjaanya telah memenuhi yang diharapkan atau mendekati target yang diharapkan maka kepuasan akan dirasakan, namun apabila sebaliknya yang terjadi maka kepuasan akan cenerung rendah atau tidak dirasakan. Hal tersebut mengandung arti bahwa persepsi individu terhadap nilai pekerjaannya akan menentukan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan individu tersebut (Bednarska, 2015:11).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Abbasi (2015:29) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan atau perasaan individu terhadap pekerjaannya dan perasaan tersebut didasarkan pada persepsi kepuasan individu. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa setiap individu yang telah merasakan kepuasan di dalam pekerjaannya tergantung pada masing-masing individu. Setiap individu memiliki tingkat kesenangan dan persepsi masing-masing yang berbeda-beda untuk menentukan bahawa dirinya

telah merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Hal yang sama juga dijelaskan oleh Setiyadi & Wartini (2016:318) bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Berdasarkan pada beberapa pendapat ahli tentang definisi kepuasan kerja, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dipersepsikan oleh masing-masing individu terhadap pekerjaannya. Perasaan yang dipersepsikan tersebut dapat berupa respon bahwa pekerjaan yang dilakukan menyenangkan ataupun sebaliknya yaitu tidak menyenangkan. Individu yang menilai bahwa pekerjaannya baik maka akan cenderung merasakan kepuasan dalam bekerja, namun ketika sebaliknya yang terjadi maka perasaan kecewa atau tidak puas akan cenderung dialami individu tersebut.

2.1.2 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mullins (2007:277) terdiri dari 5 faktor, antara lain sebagai berikut:

1. Faktor individu

   Faktor individu meliputi kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi bekerja.

2. Faktor sosial

   Faktor sosial meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan peraturan-peraturan, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.

3. Faktor budaya

   Faktor budaya meliputi sikap yang mendasari, keyakinan dan nilai-nilai.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Faktor organisasi

   Faktor organisasi meliputi sifat dan ukuran, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur SDM, hubungan karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan pekerjaan organisasi, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja.

5. Faktor lingkungan

   Faktor lingkungan melliputi pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintah.

2.1.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut Rivai (2004:480) adalah sebagai berikut:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory).*

   Teori ini mengukur kepuasan kerja sesorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy,* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang akan dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory).*

   Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan *(Equity)* dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori dua faktor *(Two factor theory).*

   Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene faktor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.1.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2012:142-143) mempunyai 6 dimensi antara lain sebagai berikut:

1. *The Work Itself* (pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian telah menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tersebut dan kompleksitas pekerjaan memediasi hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif karyawan terpenuhi maka mereka cenderung puas.

2. *Pay* (gaji)

   Upah dan gaji dikenal menjadi faktor signifikan, namun kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap organisasi.

3. *Promotions* (promosi)

   Kesempatan promosi sepertinya mempunyai efek yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual serta memperluas keahlian dasar menjadi penting daripada kesempatan promosi.

4. *Supervision* (pengawasan)

   Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama yaitu berpusat pada pegawai, diukur

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

menurut tingkat dimana seorang *supervisor* mengambil kepentingan pribadi dan peduli tentang karyawan. Hal itu secara umum biasanya diwujudkan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena atasan mereka tidak peduli dengan mereka.

5. *Work group* (kelompok kerja)

   Sifat dari kelompok atau tim kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang "kuat", berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru membuktikan bahwa kelompok yang memerlukan ketergantungan yang cukup besar di antara anggota untuk menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang "baik" atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Namun, jika kondisi sebaliknya yang terjadi faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja.

6. *Working conditions* (kondisi kerja)

   Kondisi kerja memiliki efek sederhana terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus, individu akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan mereka. Jika

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kondisi kerja buruk, individu akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja. Sebaliknya, jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang disampaikan oleh Luthans (2012:142-143) untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimensi tersebut dipilih karena telah mewakili dimensi-dimensi lainnya dalam mengukur dan mengetahui kepuasan kerja karyawan.

2.2 Spiritualitas di Tempat Kerja (*Workplace Spirituality*)

2.2.1 Pengertian Spiritualitas

Spiritualitas didefinisikan sebagai cara orang manusia dalam semua kekayaannya, hubungan pribadi manusia dengan orang transitif, hubungan antara manusia, dan cara mencapai peningkatan pribadi yang diimpikan (Konz & Ryan, 1999:202). Menurut Mitroff & Denton (1999:83) spiritualitas adalah perasaan dasar yang berhubungan dengan diri sendiri secara utuh, orang lain, dan seluruh alam semesta. Spiritualitas sebagai proses perubahan yang berhubungan dengan kualitas hubungan pribadi antara seseorang dan tuhan (Schreurs, 2002:19).

Makna spiritualitas sering disalahpahami dan bisa memiliki konotasi negatif bagi banyak orang. Spiritualitas sering terlihat dalam konteks yang sama dengan agama yang terorganisasi dengan keyakinan, aturan dan tradisi moral tertentu. Namun spiritualitas, tidak formal, struktur atau terorganisir. Agama yang

terorganisir memiliki lebih banyak fokus eksternal di mana spiritualitas melibatkan orang yang melihat ke dalam dan oleh karena itu dapat diakses oleh semua orang baik religius maupun tidak. Agama sering memiliki keselamatan sebagai tujuan utamanya (Hicks, 2003:49).

Spiritualitas berasal dari bahasa latin yaitu dari kata *spiritus*. Kata dari bahasa latin tersebut mempunyai makna nafas kehidupan. Kata *spiritus* memiliki persamaan makna dengan kata kebijaksanaan, kecerdasan, kemampuan untuk berfikir, dan jiwa atau kekuatan hidup nonfisik lainnya (Berdyaev dan Macquarrie dalam Park, Peterson, & Seligman, 2004:602). Spiritualitas sangat praktis yaitu tentang menemukan makna dan tujuan di dunia yang tampaknya tidak sempurna, lalu menggunakan apa yang kita pelajari untuk menciptakan kehidupan yang bahagia, sehat, sejahtera dan memuaskan bagi diri kita sendiri dan orang lain (Preston, 2007:3). Spiritualitas juga dapat digambarkan secara luas sebagai cara untuk mewujudkan hunian dalam jaringan perubahan makna sosial dan budaya, pengalaman hidup yang berakar pada ketersediaan holistik untuk belajar dan berkembang, untuk menciptakan makna dan tujuan, dari hubungan dinamis antara roh, tubuh, pikiran, lingkungan, orang lain, dan banyak sumber transendensi (Stoltzfus *et al.*, 2013:2).

Berdasarkan pada beberapa pendapat ahli tentang definisi spiritualitas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa spiritualitas adalah bentuk dari pencarian makna dan tujuan hidup dari seseorang yang bersifat universal dan personal. Keberadaan spiritulitas sungguh memiliki fungsi yang sangat baik. Oleh karenanya spiritualitas harus ada dalam setiap individu dan setiap lingkungan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Spiritualitas yang dimiliki individu meliputi banyak hal seperti kepemimpinan, kecerdasan, pemikiran dan lainnya. Penelitian ini membatasi untuk pembahassan pada spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual karena objek penelitian adalah karyawan di perusahaan manufaktur. Spiritualitas di tempat dan kepemimpinan spiritual akan dibahas sebagai berikut.

2.2.2 Definisi dan Konsep Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja dapat diartikan bahwa tempat kerja sebagai tempat perkumpulan orang yang mempunyai kesatuan pemikiran dan semangat serta percaya bahwa meningkatnya kesemangatan merupakan inti dari meningkatnya suatu pemikiran. Semakin baik karyawan mampu bersemangat di dalam pekerjaannya maka ide atau pemikiran individu akan lebih baik dan dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Spiritualitas di tempat kerja didefinisikan sebagai pengakuan bahwa karyawan mempunyai kehidupan batin supaya dapat menjaga dan memelihara pekerjaan yang berarti di dalam lingkup organisasi (Ashmos & Duchon, 2000:137).

Telah ada bukti empiris yang cukup bahwa spiritualitas di tempat kerja menciptakan budaya organisasi baru dimana karyawan merasa lebih bahagia dan terlihat lebih baik. Spiritualitas di tempat kerja dapat menyatukan motivasi bersama untuk bekerja, meningkatkan retensi kerja dan dapat membuat karyawan merasakan memiliki komunitas kerja sebagai aspek penting spiritualitas untuk membantu ketika mereka menghadapi permasalahan di masa depan (Claude & Zamor, 2003:362). Salah satu alasan manajemen menciptakan spiritualitas di

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

tempat kerja yaitu mampu mendorong munculnya kreativitas yang nantinya dapat meningkatkan daya saing organisasi (Gull & Doh, 2004:135).

Spiritualitas di tempat kerja merupakan sarana bagi individu untuk mengintegrasikan pekerjaan dan spiritualitas mereka, yang akan memberi mereka ketepatan, keterhubungan, dan keutuhan di tempat kerja (Pandey *et al*., 2009:318). Spiritualitas karyawan menjadi salah satu pelengkap dalam pekerjaannya agar di dalam lingkungan tempat kerja memiliki keutuhan atau lebih baik, secara personal maupun universal. Beberapa pengertian dan penjelasan yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan bahawa spiritualitas di tempat kerja merupakan budaya organisasi di lingkungan tempat kerja yang mengedepankan kehidupan batin karyawannya sekaligus tempat perkumpulan orang yang mempunyai kesatuan semangat dan pemikiran serta mempunyai perasaan saling memiliki (kebersamaan) pada lingkup organisasi. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing diluar dengan baik.

2.2.3 Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja memiliki manfaat diantaranya sebagai berikut (Krishnakumar & Neck, 2002:157):

1. Intuisi dan kreativitas

   Spiritualitas dapat membantu individu untuk memperluas batas kesadarannya melampaui batas normal, yang menyebabkan meningkatnya intuisi dan kreativitas (Krishnakumar & Neck dalam Guillory, 2002:157). Intuisi dan kreativitas bisa menjadi alat yang ampuh dalam pemecahan masalah.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2. Kejujuran dan kepercayaan

   Kejujuran dan kepercayaan merupakan dua hal yang memilliki peran penting dalam kinerja organisasi untuk kedepannya. Banyak organisasi berbasis spiritual menjadikan kejujuran sebagai fokus utama mereka (Krishnakumar & Neck dalam Wagner-Marsh and Conely, 2002:157)

3. Pemenuhan pribadi

   Membina spiritualitas akan menyebabkan karyawan merasa puas atau terpenuhi saat mereka mulai bekerja. Hal tersebut akan menghasilkan tingkat pemenuhan pribadi dan semangat kerja yang tinggi.

4. Komitmen

   Komitmen mempunyai dua faktor yang berhubungan dengan ekspresi komitmen terhadap sebuah organisasi. Faktor yang pertama yaitu faktor pribadi dimana faktor tersebut merupakan faktor yang berasal dari dalam individu. Faktor yang kedua adalah faktor situasional.

5. Kinerja Organisasi

   Organisasi yang mendorong spiritualitas dapat mengalami peningkatan kinerja organisasi (Krishnakumar & Neck dalam Neck dan Milliman, 2002:159). Spiritualitas diakui sebagai salah satu dimensi penting kepribadian manusia.

2.2.4 Dimensi Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja menurut Milliman *et al.* (2003:429) menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai 3 dimensi antara lain sebagai berikut:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1. *Meaningful work* (Pekerjaan yang berarti)

   Merupakan sebuah aspek fundamental dari spiritualitas di tempat kerja, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. Dimensi spiritualitas di tempat kerja ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu.

2. *Alignment with organizational value* (Keselarasan dengan nilai organisasi atau keselarasan antar nilai organisasi dan individu).

   Merupakan aspek fundamental yang ketiga dari spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level organisasi. Aspek ketiga ini menunjukan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain.

3. *Community* (Komunitas)

   Merupakan dimensi spiritualitas di tempat kerja yang merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia serta fokus pada interaksi antar pekerja dan rekan kerja mereka.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang disampaikan oleh Milliman *et al.* (2003:429) untuk mengukur penerapan spiritualitas di tempat kerja. Dimensi tersebut dipilih karena telah mewakili dimensi-dimensi lainnya dalam mengukur dan mengetahui penerapan spiritualitas di tempat kerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3 Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut George R. Terry (1972:458) kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut biasa dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam organisasi atau perusahaan, dimana tujuan daripada seorang pemimpin yaitu mencapai tujuan organisasi melalui kepemimpinannya. Thoha (1983:1) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada. Pentingnya suatu kepemimpinan, maka sudah seharusnya organisasi atau perusahaan menentukan langkah agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan.

Davis (1997:227) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari kemajuan dan kesejahteraan suatu populasi. Populasi yang dimaksud yaitu individu-individu yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu karyawannya. Robbins & Judge (2015:249) dalam bukunya menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi. Berdasarkan pada beberapa pendapat ahli tentang definisi kepemimpinan, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi individu-individu di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa mengabaikan kesejahteraan individu-individu di dalamnya. Perusahaan yang tidak mengharapkan kegagalan untuk

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

mengelola perusahaanya sudah seharunya memperhatikan kepemimpinan yang ada. Penelitian ini membatasi untuk pembahassan pada kepemimpinan spiritual yang dilakukan pada perusahaan manufaktur. Berikut adalah penjelasan mengenai kepemimpinan spiritual.

2.3.2 Definisi dan Konsep Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual mengajak untuk beralih dari model kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai kepentingan menjadi kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan (Fairholm, 1996:13). Pemimpin organisasi di dalam memotivasi pengikutnya harus dapat menyentuh dengan hati nurani dan mengomunikasikan kepada pengikutnya sampai visi dan tindakannya mampu menumbuhkan arti dari adanya kelangsungan hidup spiritual di dalam suatu hubungan dan keanggotaan (Fry, 2003:693). Kepemimpinan spiritual merupakan suatu fenomena yang terjadi ketika seseorang pemimpin mewujudkan nilai-nilai spiritual seperti integritas, kejujuran, dan rendah hati, membuat dirinya sebagai contoh seseorang yang dapat dipercaya, diandalkan dan dikagumi (Reave, 2005:663).

Kepemimpinan spiritual terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik agar memiliki rasa kehidupan spiritual melalui hubungan dan keanggotaan (Fry *et al.*, 2005:835). Kepemimpinan spiritual meliputi memotivasi dan menginspirasi pekerja melalui perantara sebuah visi dan budaya perusahaan berdasarkan pada nilai-niai altruistik/sosial untuk menghasilkan sebuah motivasi yang tinggi, komitmen, dan tenaga kerja yang produktif. Kepemimpinan spiritual mempunyai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

inti pokok yaitu perasaan keterikatan melalui pekerjaan seseorang dan hubungan sosial selama di tempat kerja (Fry & Slocum, 2008:90).

Penelitian yang dilakukan oleh Fry & Cohen (2009:265) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu cara untuk meningkatan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial perusahaan tanpa mengorbankan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan indikator lain dari kinerja keuangan. Salah satu model kepemimpinan yang menjadi perhatian dekade pertama abad 21 khusus di bidang organisasi, kepemimpinan dan manajemen adalah kepemimpinan spiritual (Pio dkk, 2015:23). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Klaus & Fernando (2016:72) bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya menjadi topik yang populer di kalangan masyarakat umum, tetapi juga menjadi topik yang semakin panas pada disiplin ilmu pendidikan, kesehatan, psikologi dan manajemen.

Hal-hal penting yang perlu ada di dalam kepemimpinan spiritual menurut Fry & Slocum (2008:90) diantaranya sebagai berikut:

1. Membuat sebuah visi dimana pemimpin dan pengikut mengalami rasa keterikatan sehingga hidup mereka mempunyai makna dan membuat perubahan.
2. Membangun sosial atau budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut mempunyai arti keterikatan, merasa dimengerti dan dihargai, mempunyai perlindungan, kepedulian dan saling menghargai diantara keduanya dan orang lain.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Jadi dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan spiritual merupakan bentuk kepemimpinan yang masih menjadi perhatian, dimana jenis kepemimpinan ini seorang pemimpin harus mampu menyalurkan visi serta mampu membangun budaya melalui nilai-nilai cinta altruistik terhadap karyawannya. Hal tersebut dilakukan untuk dapat mewujudkan keterikatan dan menghasilkan motivasi yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan tanpa pengorbanan yang berarti.

2.3.3 Tujuan Kepemimpinan Spiritual

Tujuan kepemimpinan spiritual menurut penelitian yang dilakukan oleh Fry *et al.* (2005:835) kepemimpinan spiritual mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Membentuk visi melalui strategi, penguasaan kelompok dan tingkat individu untuk mencapai komitmen organisasi dan produktivitas; dan
2. Membentuk kesesuaian nilai melalui strategi, penguasaan kelompok dan tingkat individu. Tujuan kepemimpinan spiritual adalah untuk mencapai komitmen organisasi dan produktivitas.

Tujuan kepemimpinan spiritual menurut penelitian yang dilakukan oleh Fry & Cohen (2009:269) kepemimpinan spiritual mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Melengkapi kebutuhan dasar pemimpin agar kesejahteraan spiritual terus terhubung ke seluruh individu, tim yang diberdayakan dan tingkat organisasi sehingga dapat mencapai komitmen organisasi dan produktivitas organisasi; dan

2. Melengkapi kebutuhan dasar pengikut agar kesejahteraan spiritual terus terhubung ke seluruh individu, tim yang diberdayakan dan tingkat organisasi sehingga dapat mencapai komitmen organisasi dan produktivitas organisasi.

2.3.4 Elemen Moral kepemimpinan Spiritual

Elemen moral kepemimpina spiritual menurut Fairholm (1996:13-14), kepemiminan spiritual mempunyai beberapa elemen moral kepemimpinan spiritual antara lain:

1. *Building Shared Values* (membangun nilai kebersamaan)

   Pemimpin spiritual menginspirasi pada perasaan kebersamaan yang ada di masyarakat.

2. *Vision Setting* (mengatur visi)

   Pemimpin spiritual menunjukan kemampuan untuk mempertahankan dan membentuk kesepakatan serta mempimpin secara demokratis dengan kerangka visi bersama.

3. *Sharing Meaning* (arti berbagi)

   Kepemimpinan spiritual berbicara tentang menemukan makna kebersamaan bukan tentang pemaksaan atau kekerasan.

4. *Enabling* (perizinan/memperbolehkan)

   Pemimpin memerlukan pengikutnya untuk memimpin, tetapi mereka yang mempunyai kemampuan, diberikan kepada pengikut yang bisa dan mampu melakukan pekerjaan di dalam kelompoknya termasuk ketika suatu saat mengambil alih peran pemimpin.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

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

   Pengikut melahirkan kepemimpinan. Sampai pengikut memilih untuk menerima kekuasaan pemimpin maka pemimpin tidak bisa memimpin. Penerimaan ini berasal dari hubungan, tidak dari struktur formal atau sistem. Pemimpin spiritual tidak mempunyai keinginan untuk memanipulasi orang lain akan tetapi mereka membantu pengikutnya agar merasa kuat dan mampu menyelesaikan pekerjaannya.

6. *Intuition* (pemahaman)

   Pengaruh pemimpin spiritual berasal dari sebuah keakraban yang mendalam dengan budaya, adat istiadat, nilai-nilai dan tradisi organisasi.

7. *Risk taking* (pengambilan risiko)

   Kepemimpinan spiritual aktif dan bertindak melibatkan risiko. Mereka tidak hanya menerima saat sistem kerja atau struktur hubungan yang sudah ada. Sebaliknya, apabila pemimpin spiritual yang mempelopori, mereka mencoba untuk menghasilkan perubahan yang nyata yang memenuhi kebutuhan masyarakat serta terlepas dari risiko.

8. *Service* (layanan)

   Pemimpin spiritual adalah seeorang yang berkomitmen terhadap prinsip-prinsip hubungan spiritual.

9. *Transformation* (perubahan)

   Pemimpin spiritual mengubah dirinya, orang lain dan organisasinya. Mereka mempertinggi moral seseorang, membantu memperkuat keyakinan orang lain yang melekat pada diri mereka sendiri.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.5 Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Karakteristik kepemimpinan spiritual menurut (Tobroni, 2015:46) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual mempunyai beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut:

1. *True Honesty* (kejujuran sejati)

   Kejujuran merupakan kunci keberhasilan pemimpin besar dalam mencapai misinya.

2. *Fairness* (keadilan)

   Keadilan yang dimaksud yaitu misi sosial *spiritual leadership* ditegakkan dengan keadilan kepada semuanya, baik untuk dirinya sendiri, keluarga, dan orang lain.

3. *The spirit of pious deed* (semangat kebaikan)

   Semangat kebaikan artinya kepemimpinan spiritual akan selalu memberikan kontribusi kebaikan untuk organisasinya.

4. *The hatred of formality* (membeci formalitas) *and organized religion*

   Pemimpin spiritual membenci formalitas tanpa isi atau alasan dan membenci *organized religion* yang hanya mengedepankan peraturan yang berpotensi memecah belah.

5. *Little talk, hard work, and relax* (sedikit bicara, banyak kerja, dan santai)

   Pemimpin spiritual merupakan pemimpin yang bekerja secara efektif dan efisien serta melakukannya terus-menerus seolah-olah dia penuh energi, pemimpin yang tidak pernah merasa sibuk atau berfikir dia adalah orang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

penting, pemimpin yang selalu siap melayani orang, santai dan ramah terhadap semua orang.

6. *Arousing the best for our self and others* (membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain)

   Pemimpin spiritual berusaha mengenali diri sendiri dan orang lain dengan sangat baik yang mencangkup potensi dan karakteristik yang dimiliki.

7. *Openness to the change* (keterbukaan terhadap perubahan)

   Pemimpin spiritual tidak alergi dengan perubahan dan bukan penikmat kemapanan, sehingga mempunyai rasa hormat dan senang dengan perubahan yang menyentuh diri dan lingkungannya.

8. *Beloved leaders* (pemimpin yang dicintai)

   Pemimpin spiritual berprinsip bahwa cinta dan kasih sayang adalah ruh dari sebuah organisasi sehingga mampu mempengaruhi dalam memberdayakan kinerja lembaga (memberdayakan orang di dalam organisasi untuk bekerja).

9. *Think globally and act locally* (berfikir global dan bertindak secara lokal)

   Pemimpin spiritual mempunyai visi jauh ke depan dengan fokus memperhatikan kekinian dan sekitarnya serta membuatnya merasa yakin terhadap cita-cita masa depan organisasi akan tercapai.

10. *Discipline and flexible but still smart and enthusiastic* (disiplin dan fleksibel tetapi tetap cerdas dan antusias)

    Disiplin bagi para pemimpin agama tidak mengacu otoriter yang membawa kecanggungan dan kecemasan. Hal ini mengacu pada komitmen dan

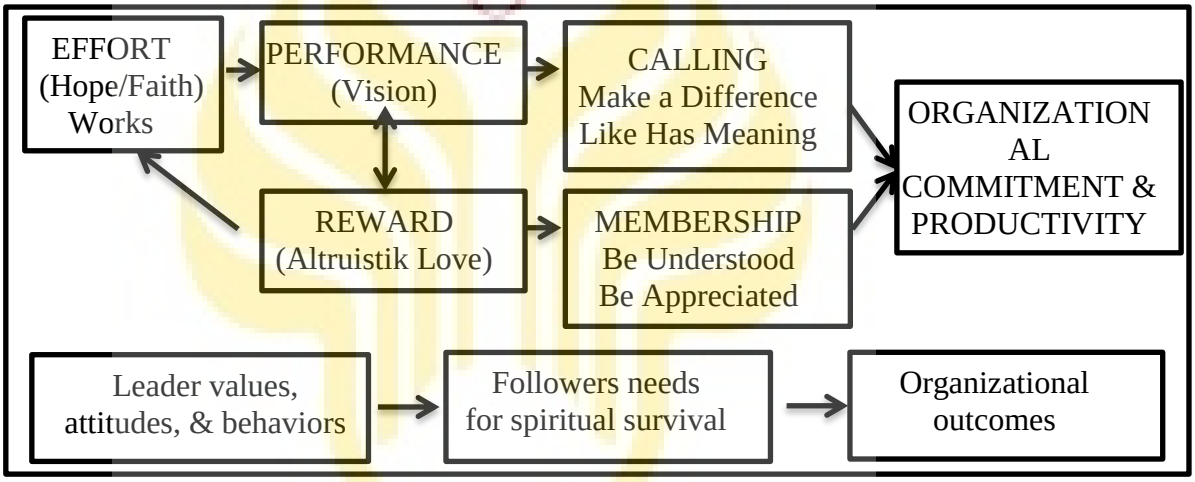
UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kesadaran dari pemimpin spiritual sebagai yang tertinggi setelah komitmen politisi, komitmen intelektual dan komitmen emosional.

11. *Modesty* (kesederhanaan atau rendah hati)

    Seorang pemimpin yang mempunyai perasaan bahwa dirinya dekat dengan tuhannya dan tidak pernah merasa bangga terhadap apa yang dimilikinya serta mempunyai sikap kesederhanaan dan rendah hati.

2.3.6 Dimensi Kepeimpinan Spiritual



Gambar 2.1.
Model Hubungan dari *Spiritual Leadership*
Sumber: Fry (2003)

Gambar 2.1. di atas menjelaskan dimensi kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership)* yang disebutkan menurut Fry (2003:695) sebagai berikut:

1. *Vision*

   Visi *(vision)* merupakan sebuah pernyataan terhadap deskripsi keadaaan dan karakteristik tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi di masa yang akan datang. Indikator dari dimensi visi ini terdiri dari 5 item (*measured*).

2. *Hope/Faith*

   Harapan/keyakinan merupakan sebuah pengharapan akan sebuah pencapaian tujuan yang dimiliki organisasi. Dimensi harapan/keyakinan mempunyai 7 item (*measured*).

3. *Altruistic Love*

   Cinta altruistik merupakan sebuah cinta tulus dan tanpa mengharapkan apapun sebagai timbal balik atas perhatian yang diberikan organisasi. Dimensi cinta altruistik mempunyai 5 item (*measured*).

Penelitian ini menggunakan dimensi yang disampaikan oleh Fry (2003:695) untuk mengukur penerapan kepemimpinan spiritual. Dimensi tersebut dipilih karena telah mewakili dimensi-dimensi lainnya dalam mengukur dan mengetahui penerapan kepemimpinan spiritual.

2.4 Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*)

2.4.1 Definisi dan Konsep Kelebihan Beban Kerja

Manajemen di dalam perusahaan harus mengambil langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan mereka tidak merasa kelebihan beban kerja dan stres yang berhubungan dengan perampingan. Salah satu contoh kelebihan beban kerja adalah kerja yang lebih lama, tekanan untuk bekerja lembur, melakukan tugas-tugas tambahan pada pekerjaan tetapnya dan dikerjakan dengan langkah yang lebih cepat (Fong & Kleiner, 2004:10). Kelebihan beban kerja adalah masalah utama yang diderita di hampir setiap sektor organisasi (Altaf & Awan, 2011:93).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian yang dilakukan oleh Nasurdin & O'Driscoll (2011:39) juga menyebutkan bahwa kelebihan beban kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan. Hal itu dapat menyebabkan kepuasan kerja yang menurun menurut Altaf & Awan (2011:94) di dalam penelitiannya. Secara khusus, karyawan yang mengalami kelebihan beban kerja dapat melihat bahwa mereka sedang diperlakukan tidak adil dengan diberi kelebihan kerja yang mungkin akan menyebabkan perubahan dalam upaya kerja dan meningkatkan niat untuk meninggalkan (Chipunza & Samuel, 2012:247).

Kelebihan beban kerja, disonansi emosional, konflik kerja-keluarga, dan persepsi politik organisasi adalah contoh dari tuntutan pekerjaan (Karatepe, 2013:619). Dampak daripada kelebihan beban kerja yaitu dapat menyebabkan stres, kecemasan, dan depresi sehingga menjadi tidak puas atau dapat menyebabkan kesehatan yang buruk, kinerja yang buruk, dan keuntungan menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Ali & Farooqi (2014) juga menghasilkan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang artinya kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja.

Beberapa penjelasan pada paragraf sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, kelebihan beban kerja merupakan salah satu fenomena dimana hal itu terjadi ketika seorang karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi. Adanya kelebihan beban kerja dapat dibuktikan adanya jam kerja lembur, tambahan tugas lain selain pekerjaannya dan tuntutan untuk mengerjakan pekerjaan secara cepat. Karyawan yang mengalami kelebihan beban kerja akan berdampak negatif baik untuk organisasi maupun karyawan itu sendiri.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4.2 Ciri-ciri Kelebihan Beban Kerja

Kelebihan beban kerja (*work overload*) menurut Altaf & Awan (2011:93) mempunyai ciri-ciri antara lain:

1. Mempunyai jam kerja yang panjang;
2. Tekanan atau tuntutan untuk bekerja lembur;
3. Libur atau istirahat yang kurang, beban kerja berlebihan yang tidak rasional; dan
4. Kemustahilan dari apa yang harus dicapai sementara waktu yang diberikan terbatas dan sumber daya manusianya juga terbatas.

2.4.3 Gejala Umum Kelebihan Beban Kerja

Kelebihan beban kerja (*work overload*) menurut Gryna (2004:3) mempunyai gejala umum antara lain:

1. Hari kerja yang panjang, sering dengan mata setengah tiang (kelelahan yang berarti);
2. Lembur yang tidak diinginkan, dibayar atau tidak dibayar;
3. Tuntutan dari manajerial bahwa karyawan harus bekerja lembur tanpa upah lembur;
4. Ketidakmampuan memenuhi tujuan dengan waktu dan sumber daya yang tersedia;
5. Kesulitan dalam mengambil waktu liburan;
6. Menangani masalah kerja selama waktu kerja, termasuk mengambil kerja di rumah;
7. Sering "kejar target" biasanya tak terduganya seperti bersin;

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

8. "tambahan terus menerus" tugas sehingga sulit untuk fokus pada pekerjaan inti;
9. Kehilangan hari kerja akibat sakit;
10. Meminjam karyawan dari bagian lain untuk mengisi absen karyawan;
11. Sering terjadi gangguan; dan
12. Kesalahan yang disebabkan oleh lelahnya karyawan;

2.4.4 Penyebab Kelebihan Beban Kerja

Berikut ini adalah 10 penyebab kelebihan beban kerja menurut Gryna (2004:13), antara lain yaitu:

1. Sumber daya tidak mencukupi;
2. Masalah penanganan;
3. Kurangnya kontrol terhadap proses kerja;
4. Proses kerja tidak mampu;
5. Tujuan dan tanggung jawab yang tidak jelas;
6. Masukan dari pemasok internal atau eksternal (hilang, salah dan terlambat);
7. Pemilihan dan pelatihan yang tidak memadai;
8. Informasi berlebihan (*e-mail* dan lainnya);
9. Masalah komputer; dan
10. Lain-lain.

2.4.5 Dimensi Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*)

Penelitian yang dilakukan menurut Karatepe (2013:624) kelebihan beban kerja mempunyai 4 dimensi antara lain:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1. Waktu Kerja

   Waktu kerja merupakan waktu yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan semua pekerjaannya dengan baik. Tujuan ditetapkannya waktu kerja yaitu sebagai standar/acuan karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, apabila waktu yang disediakan oleh perusahaan tidak mencukupi untuk menyelesaikan semua pekerjaan maka hal itu akan menjadi permasalahan/beban kerja karyawan.

2. Beban Pekerjaan

   Beban pekerjaan merupakan fenomena yang kerap terjadi di dalam perusahaan. Berat atau kecil beban kerja yang diterima oleh karyawan dapat diukur melalui pengukuran masing-masing karyawan yang menerima beban kerja tersebut.

3. Kecepatan Bekerja

   Kecepatan bekerja menjadi salah satu hal yang diinginkan oleh pekerjaan agar tujuan organisasi cepat tercapai. Namun, pada sisi karyawan yang harus bekerja dengan cepat dalam pekerjaannya dimungkinan akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman.

4. Kerja Keras

   Kerja keras merupakan sikap yang diharapkan oleh perusahaan khususnya untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi. Kerja keras yang dilakukan oleh karyawan dapat menghasilkan perasan yang positif (ikhlas bekerja keras) atau negatif (merasa terbebani).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian ini menggunakan dimensi yang disampaikan oleh Karatepe (2013:624) untuk mengukur ada atau tidak adanya kelebihan beban kerja yang dirasakan oleh individu di dalam perusahaan. Dimensi tersebut dipilih karena telah mewakili dimensi-dimensi lainnya dalam mengukur dan mengetahui ada atau tidak adanya kelebihan beban kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian yang menguji hubungan antara spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual, dan kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Tabel dibawah ini menunjukan rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar dan pedoman penulis dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu Spiritualitas Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Sulistyo (2009)	Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah)	X1= Kepemimpinan Spiritual X2=Komunikasi Organisasional Y1=Kepuasan Karyawan Y2=Komitmen Organisasional Y3=Kinerja Karyawan	AMOS Versi 5.0	Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
2.	Altraf & Awan (2011)	*Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction (employees working in different organizations in Islamabad)*	X1=*Job Overload* X2=*Workplace Spiritualiy* (Variabel Moderasi) Y=*Job Satisfaction*	SPSS	*Workplace Spirituality* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
3.	Thayib, dkk (2013)	Pengaruh *Spiritual Leadership,* Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja *Social Worker* Organisasi Sosial di Surabaya	X1= *Spiritual Leadership* X2=Stres Kerja X3=Kompensasi non *Financial* Y1=Kepuasan Kerja Y2= Prestasi Kerja	SEM	*Spiritual Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja
4.	Pio, dkk (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan di Bank Sulawesi Utara)	X1= Kepemimpinan Spiritual Y1= perilaku Etis Y2= Kualitas Kehidupan Kerja Y3= Kepuasan Kerja Y4= Komitmen Organisasional Y5= Kinerja Karyawan	SEM	Kepemimpinan Spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
5.	Walt & Klerk (2014)	*Workplace Spirituality and Job Satisfaction (Study in two organizations in different industries in South Africa)*	X1= *Workplace Spirituality* X2= *Job Satisfaction*	PFA, ANOVA	*Workplace Spirituality* terindikasi mempunyai hubungan positif terhadap *Job Satisfaction*
6.	Javanmard, *et al.*, (2014)	*Survey the Relationship between Job Satisfaction and Workplace Spirituality (Study in all of the government agencies in Jiroft)*	X1= *Sense in jobs* X2= *Solidarity with others* X3= *Align with the organization`s values* X4= *Workplace spirituality* Y= *Job Satisfaction*	*Descriptive and inferential statistics*	*Workplace Spirituality* mempunyai hubungan terhadap *Job Satisfaction*
7.	Tiyte (2014)	*Assesing The Effect of Work Overload on Employees Job Satisfaction" Case of Commercial Bank of Ethiopia Nekemte Town Branches*	X1= *The Causes of Work Overload* X2= *Work Overload* X3= *Job Satisfaction*	SPSS 20	Terdapat pengaruh negatif atau terbalik antara *Work Overload* dan *Job Satisfaction* dengan R Square 0,395 yang artinya pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja sebesar 39,5%.

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
8.	Ali & Farooqi (2014)	*Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (a Case of Public Sector University of Gujranwala Division)*	X1= *Work Overload* X2= *Employee Performance* X3= *Employee Engagement* Y= *Job Satisfaction*	SPSS	*Work Overload* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*
9.	Junita & Sutanto (2015)	Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja karyawan PT Sinar Sakti Kimia	X1= Kepemimpinan Spiritual X2= Budaya Organisasi Y1= Kepuasan Kerja	*method of chi square and pearson correlatio*	Kepemimpinan Spiritual memiliki hubungan positif terhadap Kepuasan Kerja
10.	Sani, *et al.*, (2016)	*The Effect of Spiritual Leadership on Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Bihaviour (a studi on nurses of Aaisyiah Islamic Hospital in* Malang, Indonesia)	X1 = *Spiritual Leadership* Y1= *Workplace Spirituality* Y2= *Job Satisfaction* Y3= Ihsan Behavior	PLS	1) *Spiritual Leadership* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Ihsan 2) *Workplace spirituality* berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction*

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
11.	Rahmawaty (2016)	Model Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati	X1= Kepemimpinan Spiritual X2= Komitmen Organisasi X3= Budaya Organisasi X4= Kepuasan Kerja Y1= Kinerja Karyawan	AMOS 16	Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
12.	Hassan, *et al.*, (2016)	*Impact of Workplace Spirituality on Job Satisfaction: Mediating effect of trust (Study in teachers working in the education sector)*	X1= *Workplace Spirituality* X2= *Trust* Y= *Job Satisfaction*	SPSS	*Workplace Spirituality* mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Job Satisfaction*
13.	Kumar (2016)	*Worplace Spirituality and Empolee Work Attitudes: Exploring Gender as a Moderator (Study in employees from various companies in Chennai)*	X1= *Workplace Spirituality simensions* X2= *Gender* Y= *Job Satisfaction*	SPSS-Version 21, AMOS, Version 20	*Workplace Spirituality* mempunyai hubungan signifikan dan positif dengan *Job Satisfaction*

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
14.	Nuzulia & Rupiati (2016)	*The Relationship between teachers` Workplace Spirituality and Job Satisfaction with the Perception of Transformational Leadership as a Variable Moderator (Study on the subject were the Junior High School teachers in Indonesia)*	X1= *Workplace Spirituality* X2= *Teachers` Job Satisfaction* Z= *Transformational Leadership*	SPSS 21	*Workplace spirituality* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *teachers` Job Satisfaction.*
15.	Fanggidae, et al., (2016)	*Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (study is a survey of 50 young lectures from private colleges in the city of Kupang East Nusa Tenggara, Indonesia)*	X= *Spirituality Workplace* Y1= *Job Satisfaction* Y2= *Organizational Commitment*	SPSS	1) *Spirituality Workplace* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* 2) Hubungan yang positif dan signifikan antara *Spiritual Workplace* dengan *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*

UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
16.	Pradhan*, *et al.*, (2016)	*The Study of Workplace Spirituality and Job Outcomes in Indian Information Technology Industry (Study on IT professionals working in private information technology (IT) companies located in several Indian cities like, Bhubaneswar, Kolkata, Hyderabad, Chennai, and Bangalore*	X1= *Workplace Spirituality* Y1= *Affective Organizational Commitment* Y2= *Job Satisfaction*	SPSS 18 dan AMOS 16	*Workplace Spirituality* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee`s Affective Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*

Sumber: Sulistyo (2009), Altraf & Awan (2011), Thayib, dkk (2013), Pio, dkk (2013), Walt & Klerk (2014), Javanmard, *et al.*, (2014), Tiyte (2014), Ali & Farooqi (2014), Junita & Sutanto (2015), Sani, *et al.*, (2016), Rahmawaty (2016), Hassan, *et al.*, (2016), Kumar (2016), Nuzulia & Rupiati (2016), Fanggidae, *et al.*, (2016) dan Pradhan*, *et al.*, (2016)

2.6 Kerangka Berfikir

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dipersepsikan oleh masing-masing individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh spiriualitas di tempat kerja karena spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Spiritualitas di tempat kerja dapat membantu karyawan merasa lebih bahagia dan lebih baik karena mereka mempunyai kesatuan pemikiran. Adanya spiritualitas di

tempat kerja mampu membantu karyawan untuk meingkatkan kepuasan kerja yang maksimal di dalam organisasi.

Selain spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual juga merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpnan spiritual adalah gaya kepemimpinan yang lebih baik dan gaya kepemimpinan yang banyak diharapkan oleh para karyawan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan spiritual mempunyai nilai-nilai integritas, kejujuran dan rendah hati yang mana hal tersebut merupakan tipe kepemimpinan yang diharapkan oleh sebagian besar karyawan serta dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila hasil/keinginan yang diharapkan oleh karyawan terpenuhi. Adapun salah satu yang kurang diinginkan oleh karyawan di dalam organisasi antara lain kelebihan beban kerja (*work overload*). Kelebihan beban kerja merupakan fenomena dimana karyawan diperlakukan tidak adil dengan diberi kelebihan kerja yang mungkin akan membuatnya merasa tidak nyaman dalam bekerja atau bahkan berniat untuk meninggalkan pekerjaan. Adanya kelebihan beban kerja yang dirasakan karyawan maka akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang artinya kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja.

1. Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja pada Kepuasan Kerja

Menurut Ashmos & Duchon (2000:136), Spiritualitas di tempat kerja merupakan bagian dari iklim organisasi, dimana orang-orang didalamnya atau bagian yang ada di dalam organisasi yaitu karyawan-karywannya memiliki

persepsi mengenai semangat yang terdiri dari 3 hal yaitu (kebermaknaan dalam bekerja, visi dan komunitas). Bukti empiris telah membuktikan bahwa spiritualitas di tempat kerja menciptakan budaya organisasi baru dimana karyawan merasa lebih bahagia dan terlihat lebih baik (Claude & Zamor, 2003:362). Pentingnya manajemen menciptakan spiritualitas di tempat kerja salah satu alasannya yaitu bahwa hal tersebut akan mendorong munculnya kreativitas yang nantinya akan meningkatkan daya saing (Gull & Doh, 2004:135).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pradhan*, *et al.,* (2016) pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan pengaruh positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kumar (2013) juga menghasilkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual pada Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Spiritual adalah pengembangan dari model motivasi intrinsik yang menggabungakan visi, harapan/kepercayaan dan cinta altruistik, teori spiritualitas di tempat kerja dan kelangsungan hidup (Fry *et al.*, 2005:835). Kepemimpinan spiritual merupakan suatu fenomena yang terjadi ketika seseorang pemimpin mewujudkan nilai-nilai spiritual seperti integritas, kejujuran, dan rendah hati, membuat dirinya sebagai contoh, seseorang yang dapat dipercaya, diandalkan dan dikagumi (Reave, 2005:633). Peningkatan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial perusahaan dapat dilakukan dengan melalui

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kepemimpinan spiritual tanpa mengorbankan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan indikator lain dari kinerja keuangan (Fry & Cohen, 2009:265).

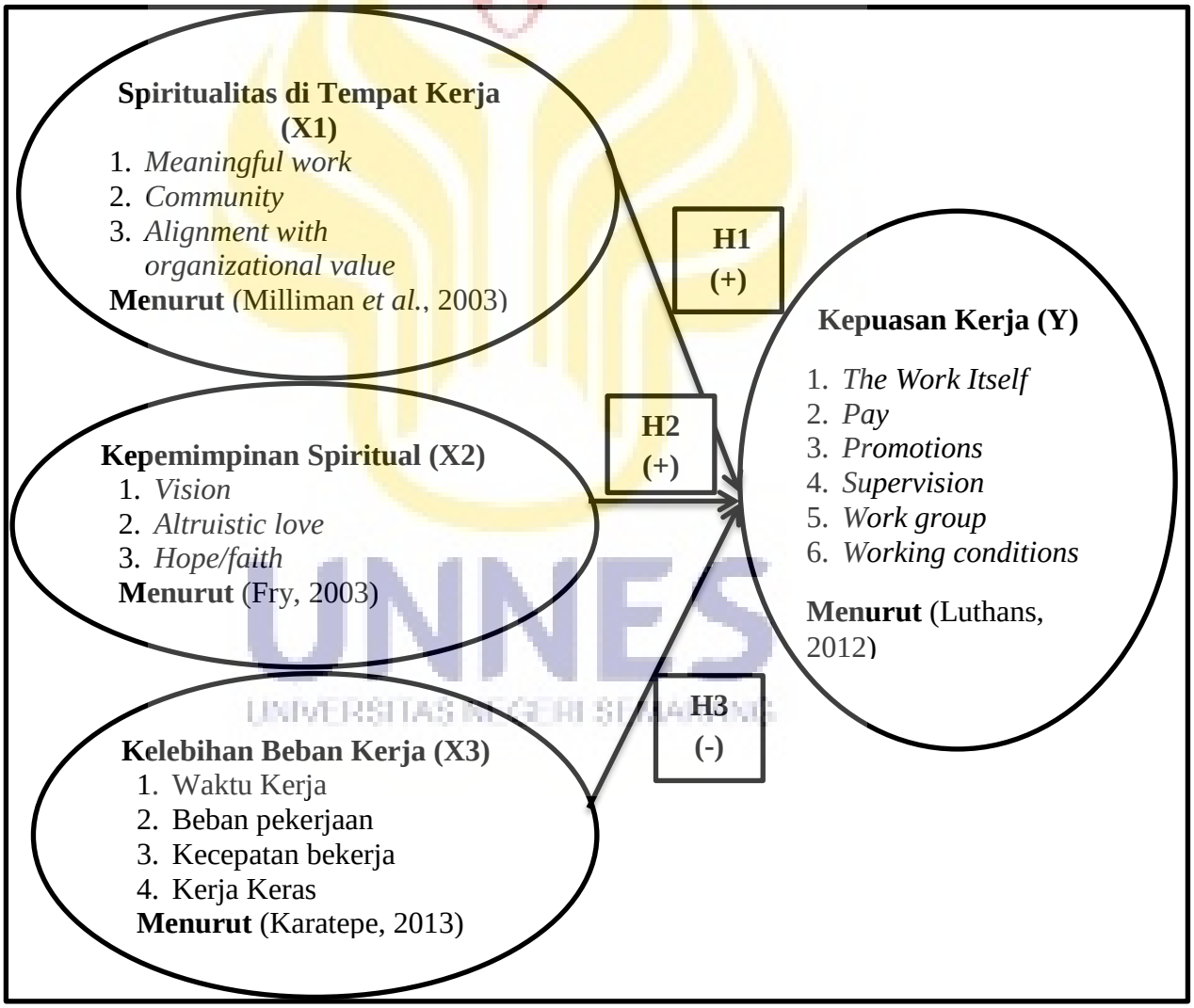
Kesejahteraan karyawan dapat diukur melalui seberapa besar tingkat kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawaty (2016) mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual pada kepuasan kerja menghasilkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Thayib, dkk. (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan penelitian yang dilakukan oleh Junita & Sutanto (2015) juga menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja, artinya kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Kepuasan Kerja

Kelebihan beban kerja merupakan fenomena dimana karyawan mengalami kelebihan beban kerja, diperlakukan tidak adil dengan diberi kelebihan kerja yang mungkin akan menyebabkan perubahan dalam upaya kerja dan meningkatkan niat untuk meninggalkan (Chipunza & Samuel, 2012:247). Pekerjaan yang berlebihan terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan dan sumber daya individu untuk melakukan peran pekerjaan mereka dengan nyaman (Nasurdin & O'Driscoll, 2011:39). Pekerjaan yang berlebihan akan menyebabkan stres, kecemasan dan depresi sehingga menyebabkan ketidakpuasan atau dapat menyebabkan kesehatan yang buruk, kinerja yang buruk dan keuntungan menurun (Altaf & Awan, 2011:94).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian yang dilakukan oleh Tiyte (2014) menghasilkan bahwa pengaruh kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ali & Farooqi (2014) juga menghasilkan bahwa kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya kelebihan beban kerka dapat menurunkan kepuasan kerja. Gambar 2.2 dibawah ini adalah model penelitian yang digunakan.



Gambar 2.2. Kerangka Berfikir
Sumber: Milliman et al., (2003), Fry (2003), Karatepe (2013), dan Luthans (2012)

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan keterkaitan antar variabel dan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Hipotesis 1: Spiritualitas di Tempat Kerja dapat meningkatkan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 2: Kepemimpinan Spiritual dapat meningkatkan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3: Kelebihan Beban Kerja dapat menurunkan Kepuasan Kerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V
PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh spiritualitas di tempat kerja, kepemimpinan spiritual, kelebihan beban kerja pada kepuasan kerja pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam spiritualitas di tempat kerja diantaranya yaitu indikator pekerjaan yang berarti, keselarasan dengan nilai organisasi dan komunitas. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui spiritualitas di tempat kerja.
2. Kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal penting yang harus diperhatikan di dalam kepemimpinan spiritual yaitu indikator visi, harapan/keyakinan, dan cinta altruistik. 3 (tiga) indikator tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja secara maksimal apabila perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan spiritual secara maksimal pula.
3. Kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja. 4 (empat) hal penting yang harus diperhatikan di dalam kelebihan beban kerja yaitu terkait waktu kerja, beban pekerjaan, kecepatan bekerja dan kerja keras. Sehingga, melalui upaya tersebut perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penurunan kelebihan beban kerja di dalam perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil simpulan, maka saran yang dapat penulis berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.2.1 Saran Praktis

Beberapa hal yang penulis sarankan di dalam penelitian ini untuk pihak manajemen perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Spiritualitas di tempat kerja hendaknya ditingkatkan dengan meningkatkan semua indikator dalam spiritualitas di tempat kerja. Indikator yang masih sangat perlu diperhatikan yaitu keselarasan dengan nilai organisasi dimana indikator tersebut memiliki nilai rata-rata terendah. Melihat hal tersebut, perusahaan sudah seharusnya memperhatikan kembali hal positif dari nilai perusahaan, keprihatinan perusahaan terhadap orang miskin, kepedulian perusahaan terhadap karyawan, keterkaitan tujuan karyawan dengan perusahaan serta kepedulian perusahaan terhadap semangat karyawan. Setelah perusahaan memperhatikan beberapa hal tersebut maka spiritualitas di tempat kerja akan lebih maksimal dalam meningkatkan kepuasan kerja .
2. Kepemimpinan spiritual hendaknya ditingkatkan dengan meningkatkan semua indikator dalam kepemimpinan spiritual. Indikator yang masih sangat perlu diperhatikan yaitu cinta altruistik dikarenakan indikator tersebut memiliki nilai rata-rata terendah. Solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan indikator cinta altruistik yaitu meningkatkan kedekatan dengan para karyawannya seperti halnya memberikan kepedulian,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

perhatian, kepercayaan, kesetiaan serta sikap perilaku lain yang mampu meningkatkan cinta altruistik atau kedekatan yang lebih baik.

3. Kelebihan beban kerja hendaknya dihindari dengan cara menurunkan semua indikator yang terdapat pada kelebihan beban kerja. Indikator yang sangat perlu diperhatikan yaitu indikator beban pekerjaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan yaitu perusahaan memperhatikan kembali beban pekerjaan yang diberikan kepada semua karyawannya dengan menyesuaikan kemampuan karyawan agar kelebihan beban kerja tidak lagi dirasakan oleh para karyawannya.

5.2.2 Saran Teoritis

Bagi peneliti selanjutnya hendaknya mengembangkan model penelitian dengan menambah variabel-variabel lain seperti komitmen organisasi (Rahmawaty, 2016) *Employee Performance* dan *Employee Engagement* (Ali & Farooqi, 2014). Serta memperluas objek penelitian pada perusahaan jasa khususnya, sehingga dapat mengeneralisasi hasil penelitian.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

Abbasi, T. F. (2015). Impact of work overload on stress, job satisfaction, and turnover intentions with moderating role of islamic work ethics. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, *2*(1), 27–37.

Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector university of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, *5*(8), 23–30.

Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *104*(1), 93–99.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, *9*(2), 134–145.

Bednarska, M. (2015). Moderators of job characteristics-job satisfaction relationship in the tourism industry. *Ekonomiczne Problems of Tourism*, *3*(31), 9–24.

Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2012). Effect of role clarity and work overload on perceptions of justice and job insecurity after downsizing. *Journal of Social Science*, *32*(3), 243–253.

Claude, J., & Zamor, G. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, *63*(MAy/June), 355–364.

Davis, M. A. (1997). Latino leadership development : beginning on campus. *National Civil Review*, *86*(3).

Davis, Keith & John W. Newstrom. (2002). *Perilaku dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, *17*(5), 11–17.

Fanggidae, Rolland, E., Suryana, Y., Efendi, N., & Hilmiana. (2016). Effect of a spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction (study on the lecturer of private universities in the Kupang City-Indonesia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *219*, 639–646.

Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skipsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.* Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fong, K., & Kleiner, B. H. (2004). New development concerning the effect of

work overload on employees. *Management Research News*, *27*(4/5), 9–16.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, *14*(6), 693–727.

Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, *84*(2), 265–278.

Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, *37*(1), 86–96.

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 835–862.

George R. Terry. (1972). *Principless of Management*. Edisi Keenam. Richard D Irwin Homewood. Illinois.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gryna, F. M. (2004). *Work overload! redesigning jobs to minimize stress and burnout*. (P. O'Mara, Ed.). Milwaukee, Wisconsin, United States of America: ASQ Quality Press.

Gull, G. a., & Doh, J. (2004). The "Transmutation" of the organization: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, *13*(2), 128–139.

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta:BPFE.

Haryokusumo, D. (2015). The effect of workplace spirituality dimensions on organizational commitment with perceived organizational support as a moderating variable. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *6*(2), 187–202.

Hassan, M., Nadeem, A. bin, & Asma, A. (2016). Impact of Workplace Spirituality on Job Satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, *3*(1), 1–15.

Hicks, D. A. (2003). *Religion and the workplace pluralism, spirituality, leadership*. New York: United States of America by Cambridge University Pess.

Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja. *Management Analysis Journal*, *5*(2), 149–155.

Irzani, D., & Witjaksono, A. D. (2014). Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap keinginan keluar karyawan dengan kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi pada PT Asuransi Raksa Pratikara di Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *2*(1), 266–281.

Javanmard, H., Nami, A., & Haraghi, M. (2014). Survey of relationship between job satisfaction and workplace spirituality. *Journal of Business and Management Review*, *3*(Feb), 68–75.

Junita, S., & Sutanto, E. (2015). Hubungan kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan PT Sinar Sakti Kimia. *Trikonomika*, *14*(1), 1–12.

Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality*, *25*(4), 614–633.

Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(1), 71–92.

Konz, G. N. P., & Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. *Journal of Organizational Change*, *12*(3), 200–210.

Kumar, M. (2013). Workplace spirituality and organizational citizenship behaviour: exploring gender as a moderator. *South African Journal of Business Management*, *44*(1), 61–74.

Luthans, F. (2012). *Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition*. *Organizational behavior: an edivence-based approach*.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J., Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, *16*(4), 426–447.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, 83–93.

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. (L. J. Mullins, Ed.) (eighth edi). Pearson Education Limited.

Mullins, L. J. (2010). *Organisational Behaviour*. (L. J. Mullins, Ed.) (Ninth Edit). Pearson Education Limited.

Nasurdin, A. M., & O'Driscoll, M. P. (2011). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian academics. *New Zealand Journal of Psychology*, *40*(3), 38–48.

Nazenin, S., & Palupiningdyah. (2014). Peran stress kerja dan kepuasan kerja

untuk mengurangi turnover intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *5*(2), 220–227.

Nuzulia, S., & Rupiati. (2016). The relationship between teacher`s workplace spirituality and job satisfaction with the peception of transformational leadership as a variable moderator. *Medwell Journals*, *11*(7), 1242–1247.

Pandey, A., Gupta, R. K., & Arora, A. P. (2009). Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience. *Journal of Business Ethics*, (88), 313–332.

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *23*(5), 603–619.

Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T., & Hamid, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*, *10*(1), 22–60.

Pradhan*, R. K., Pradhan, S., & Jena, L. K. (2016). The study of workplace spirituality and job outcomes in Indian information technology industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, *5*(1), 54–68.

Preston, D. L. (2007). *365 Steps to Practical Spirituality*. Oxford, United Kingdom: Deer Park Productions.

Rahmawaty, A. (2016). Model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *IQTISHAD*, *9*(2), 276–303.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, *23*(October 2014), 717–725.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 655–687.

Rivai, Veithza. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A (Ed.16). (2015). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Sani, A., Soetjipto, B. E., & Maharani, V. (2016). The effect of spiritual leadership on workplace spirituality, job satisfaction and ihsan behaviour (a study on nurses of aisyiah islamic hospital in Malang, Indonesia. *IJABER*, *14*(11), 7675–7688.

Sanjaya, F. (2012). Peran moderasi kecerdasan emosi pada stres kerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *3*(2), 155–163.

Sanusi, Anwar (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Schreurs, A. (2002). *Psychotherapy and spirituality integrating the spiritual dimension into therapeutic practice*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Setiyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, *5*(4), 315–324.

Stoltzfus, M. J., Green, R., & Schumm, D. (2013). *Chronic Illness, Spirituality, and Healing Diverse Disciplinary, Religious and Cultural Perspectives*. (M. J. Stoltzfus, R. Green, & D. Schumm, Eds.) (First edit). New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sujarweni, V. Wiratna. (2015a). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press.

------- (2015b). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press

Sulistyo, H. (2009). Analisis kepemimpinan spiritual. *EKOBIS*, *10*(2), 311–321.

Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan turnover intention sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, *5*(1), 77–86.

Thayib, Christiananta, B., Sulasmi, S., & Eliyana, A. (2013). Pengaruh spiritual leadership, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan dan prestasi kerja social worker organisasi sosial di surabaya. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, *03*(01), 1–16.

Thoha, Miftah. (1983). *Perilaku Organisasi "Konsep Dasar dan Aplikasinya"*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tiyte, B. (2014). *"Assessing the effect of work overload on employees job satisfaction " case of commercial bank of ethiopia nekemte town branches*.

Tobroni. (2015). Spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in islamic education in indonesia. *British Journal of Education*, *3*(11), 40–53.

Walt, F. van der, & Klerk, J. J. de. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, *26*(3), 379–389.