

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PELATIHAN “ESQ” TERHADAP
KOMITMEN DAN ETOS KERJA
(Studi Kasus Pelatihan PT. Indomobil – Jakarta)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

HERI SULISTYO BUDI

NIM. 014841538

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

ABSTRAK

Pengaruh Pelatihan *Emotional and Spiritual Quotient (ESQ)* terhadap Komitmen Organisasi dan Etos Kerja. (Studi Kasus Pelatihan ESQ PT.Indomobil Jakarta)

Heri Sulistyو Budi
Universitas Terbuka
herisb@mayabiz.com

Kata kunci: pelatihan, *emotional quotient*, *spiritual quotient*, komitmen organisasi, etos kerja

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, keterhasilannya dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya yang paling utama adalah faktor sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi/perusahaan.

Menyadari akan tantangan bisnis baik nasional maupun global yang semakin menuntut kemampuan sumber daya manusia, PT.Indomobil Jakarta melakukan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawainya, diantaranya dengan menyelenggarakan pelatihan swagriya *Emotional and Spiritual Quotient (ESQ)*. Tujuan diselenggarakannya pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan etos kerja pada perusahaan. Dengan komitmen organisasi dan etos kerja yang baik, kinerja sumber daya manusia diharapkan akan mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *ESQ* terhadap komitmen organisasi dan etos kerja pegawai dari berbagai departemen PT.Indomobil Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner terhadap 41 orang alumni *ESQ*, yaitu pegawai yang pernah mengikuti pelatihan *ESQ*. Dari sebanyak alumni tersebut, 30 kuesioner dikembalikan dan terisi semua sehingga layak untuk dianalisis.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling = SEM*) menggunakan piranti-lunak Lisrel 8.7. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif baik terhadap komitmen organisasi maupun etos kerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi variabel tersebut yang bernilai $>0,70$ dan nilai t (t -value) yang bernilai $>1,96$. Namun komitmen organisasi ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja, yang diindikasikan oleh nilai $t < 1,96$.

Faktor kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama tercapai tidaknya tujuan organisasi. Terkait dengan penelitian tentang pengaruh pelatihan *ESQ* terhadap komitmen dan etos kerja, hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan *ESQ* memberikan pengaruh yang signifikan (berarti) terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan. Oleh karena itu disarankan agar pimpinan perusahaan secara terus-menerus melakukan pembinaan terhadap para alumni pelatihan *ESQ*, yang salah satunya dengan memberikan kesempatan pelatihan kepada pegawai yang belum mengikuti pelatihan. Sedangkan kepada para pegawai alumni *ESQ* hendaknya selalu menerapkan prinsip-prinsip yang telah dijabarkan selama mengikuti pelatihan, sehingga tujuh nilai dasar dalam *ESQ* dapat terlaksana dalam kehidupan sehari-hari dengan baik.

ABSTRACT**Effect of Emotional and Spiritual Quotients to Organizational Commitment and Work Ethics.
(Case Study: Emotional and Spiritual Quotient Training at PT.Indomobil Jakarta)**

Heri Sulistyo Budi
Universitas Terbuka
herisb@mayabiz.com

Key words: training, emotional quotient, spiritual quotient, organizational commitment, work ethics.

Every organization/corporate has their own goals to be achieved, either for short-term or long-term planning. Many factors may involve in the goal achievement, one of the key success is human resource within the organization/corporate.

It is realized that business challenge within the national or global wide may increase in future, and this requires quality of human resource. Considering this issue, PT. Indomobil Jakarta has tried to upgrade their employees' performance by conducting in-house ESQ training. The objective of the training was to develop their level of emotional quotient and spiritual quotient.

This research was a descriptive research conducted to investigate how training significantly affects organizational commitment and work-ethics, and then how the organizational commitment affects the work ethics. This research was designed to answer three main hypotheses as follows: 1) the training would significantly affect the organizational commitment; 2) the training would significantly affect work ethics; and 3) organizational commitment would significantly affect work ethics.

The hypotheses were tested by using structure equation modeling (SEM) utilizing Lisrel version 8.7 software. The results of the analysis showed that the training significantly affected both organizational commitment and work ethics. This was indicated by the estimate score > 0.70 and t -value > 1.96 . However, organizational commitment did not affect work ethics (t -value < 1.96).

The quality of human resources was the key factor to achieve organizational goals. This research proved that the training ESQ significantly affected organizational commitment and work ethics. It is recommended to maintenance the ESQ alumni by giving them time to repeat their attend in future ESQ trainings. It is also strongly recommended to alumni to apply *Tujuh Budi Utama* (Seven Principle of Life) in their daily life well.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan ESQ Terhadap Komitmen dan Etos Kerja
(Studi Kasus Pelatihan ESQ di PT.Indomobil Jakarta).

Penyusun TAPM : Heri Sulistyo Budi

NIM : 014841538

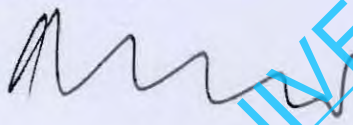
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Selasa, 15 September 2009

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA

Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM. MSE

NIP. 194510071973021001

NIP. 0608050378

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA

NIP. 194510071973021001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Heri Sulistyو Budi
NIM : 014841538
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TPAM : Pengaruh Pelatihan ESQ Terhadap Komitmen dan Etos Kerja
(Studi Kasus Pelatihan 'ESQ' di PT.Indomobil Jakarta).

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Manajemen, Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu / 11 Oktober 2009
Waktu : 10:30 – 12:00 WIB

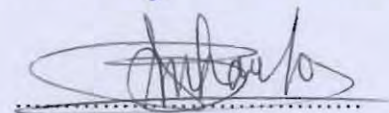
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

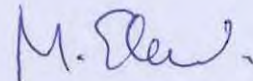
Ketua Komisi Penguji : Surachman Dimiyati, Ph.D



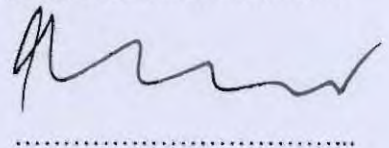
Penguji Ahli : Dr. Bambang Wiharto



Pembimbing I : Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE



Pembimbing II : Prof.Dr. Udin S. Winataputra, MA



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Pelatihan ESQ terhadap Komitmen dan Etos Kerja (Studi Kasus Pelatihan ESQ di PT.Indomabil Jakarta)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 15 September 2009

Yang Menyatakan



Heri Sulistyo Budi

NIM. 014841538

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga akhirnya penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan. Penyusunan TAPM ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam mencapai Gelar Magister Manajemen di Universitas Terbuka Jakarta.

Penulis mengambil judul TAPM : **Pengaruh Pelatihan ESQ Terhadap Komitmen dan Etos Kerja (Studi Kasus Pelatihan ESQ di PT.Indomobil Jakarta)**. Pemilihan judul ini berdasarkan minat penulis terhadap bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai konsentrasi penulis. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan TAPM ini masih banyak kekurangan, maka segala saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

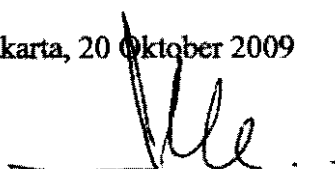
Dalam penyusunan TAPM ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang ikut menyumbangkan pikiran, tenaga, bimbingan dan perhatian. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan selama penyusunan TAPM ini hingga selesai diantaranya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana, sekaligus Pembimbing-2 TAPM, Universitas Terbuka Jakarta.
2. Bapak Supartomo, SE. MSc, selaku Ketua Bidang Ilmu Ekonomi Universitas Terbuka Jakarta atas perannya yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.
3. Bapak Dr. Mahyus Ekananda, MM. MSE, selaku Pembimbing-1 TAPM yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing tesis ini hingga selesai.

4. Bapak Drs. Adnan Jaelani, MM., selaku *Chief Executive Officer* PT. Multi Central Aryaguna Jakarta (PT. Indomobil Group), yang telah memberikan ijin untuk melakukan survey sebagai topik TAPM dan memberikan data-data yang dibutuhkan untuk keperluan penelitian ini.
5. Bapak, Kusnadi, selaku *Section Head General Administration* PT. Indomobil Suzuki International (PT. Indomobil Group) dan sekaligus koordinator pelatihan ESQ yang telah membantu penulis menyebarkan kuesioner kepada para alumni ESQ PT. Indomobile Group Jakarta.
6. Rekan-rekan PT. Geotindo Mitra Kencana Jakarta: Ir. Hasan Mudachela dan Budi Hadi Prayitno, tempat penulis bekerja, yang telah memberi semangat dan dukungan doa kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
7. Teman-teman Angkatan 2007.1 Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-Jakarta, untuk kebersamaan dan persahabatan yang indah bersama penulis selama masa kuliah hingga akhir.
8. Keluarga, istri dan anak-anak, yang telah memberikan semangat dan dengan sabar menyediakan waktunya untuk penulis hingga larut malam.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penulisan TAPM ini baik langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan dari awal hingga selesainya TAPM ini.

Akhir kata, penulis mengharapkan agar TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 20 Oktober 2009


Heri Sulistyono Budi
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori	13
B. Kerangka Perpikir	49
C. Definisi Operasional	55

BAB III : METODE PENELITIAN	62
A. Desain Penelitian	62
B. Populasi dan Sampel	64
C. Instrumen Penelitian	66
D. Prosedur Pengumpulan Data	74
E. Metode Analisis Data	77
BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN	81
A. Temuan	81
E. Pembahasan	105
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	119
DAFTAR LAMPIRAN	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Teori Kelunturan	7
Tabel 2.1.	Ringkasan Definisi Pelatihan	16
Tabel 2.2.	<i>EQ Over the Age Span</i>	26
Tabel 2.3.	Peringkat Karakter CEO Ideal	39
Tabel 2.4.	Lima Nilai Dasar PTBA	41
Tabel 2.5.	Keyakinan Dampak Baik ke Diri	42
Tabel 2.6.	Penelitian Empiris Hubungan Pelatihan dengan Komitmen	43
Tabel 2.7.	Proses Pelatihan ESQ	52
Tabel 2.8.	Operasionalisasi Variabel	59
Tabel 4.1.	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	84
Tabel 4.2.	Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
Tabel 4.3.	Jabatan Struktural Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	86
Tabel 4.4.	Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan	86
Tabel 4.5.	Deskripsi Variabel Pelatihan	88
Tabel 4.6.	Deskripsi Variabel Komitmen	88
Tabel 4.7.	Deskripsi Variabel Etos Kerja	89
Tabel 4.8.	Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Pengukuran	90
Tabel 4.9.	Daftar Validitas Variabel Pelatihan	93
Tabel 4.10.	Daftar Validitas Variabel Komitmen	94
Tabel 4.11.	Daftar Validitas Variabel Etos Kerja	95
Tabel 4.12.	Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Struktural	97

Tabel 4.13.	Hasil Evaluasi Keseluruhan Model Struktural	99
Tabel 4.15.	Hasil Uji Hubungan Kausal Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen dan Etos Kerja	101
Tabel 4.15.	Ringkasan Pengujian Hipotesis	109

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1.	Model Persamaan Struktural	53
Gambar	4.1.	Hasil Estimasi dan Nilai t Keseluruhan Model Pengukuran	93
Gambar	4.2.	Hasil Estimasi Keseluruhan Model Struktural	98
Gambar	4.3.	Hasil Perhitungan Nilai- t Keseluruhan Model Struktural	98
Gambar	4.4.	Hasil Estimasi Model <i>Hybrid</i> dan Nilai- t Hubungan Kausal Model Struktural	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Tabel Profil Responden	124
Lampiran 2.	Hasil Perhitungan Model Pengukuran	129
Lampiran 3.	Hasil Perhitungan Model Struktural	135
Lampiran 4.	Daftar Kuesioner	145

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penelitian tentang pengaruh pelatihan *Emotional and Spiritual Quotient* (ESQ) ini dilatar-belakangi oleh pengalaman pribadi penulis saat mengikuti pelatihan tersebut yang diselenggarakan oleh *ESQ Leadership Center Jakarta* pada 20-22 Oktober 2007 yang lalu. Dibandingkan dengan berbagai pelatihan yang pernah penulis ikuti sebelumnya, pada pelatihan kali ini penulis merasakan adanya pengaruh yang sangat positif. Apa yang penulis rasakan ternyata juga dirasakan oleh ribuan alumni ESQ (sebutan untuk perorangan yang pernah mengikuti pelatihan ESQ); hal ini setidaknya diperoleh dari berbagai survey yang dilaksanakan secara interen oleh lembaga penyelenggara pelatihan tersebut.

Pelatihan ESQ ini telah terlaksana sejak 2001, dan hingga Januari 2008 telah melatih sebanyak lebih dari 400.000 orang yang tersebar di seluruh pelosok tanah air bahkan hingga Eropa. Program pelatihan terbagi untuk umum dan perusahaan, yang terbagi lagi menjadi ESQ Eksekutif, ESQ Profesional dan ESQ Kids. Pelatihan tidak hanya dilaksanakan di Jakarta, tetapi di berbagai kota besar di Indonesia, bahkan juga di luar negeri, seperti di Kuala Lumpur, Malaysia dan beberapa negara Eropa.

Dari pengamatan penulis yang diperoleh dari lembaga penyelenggara dan dari berbagai sumber, jumlah alumni terus meningkat. Fenomena perkembangan jumlah alumni yang meningkat cukup signifikan dan luasnya jangkauan lokasi

pelatihan tentu bukan tanpa alasan dan sangat menarik untuk diteliti. Penambahan jumlah alumni tidak saja terjadi pada paket latihan dasar (*basic training*), tetapi juga pada pelatihan tingkat lanjutan. Perkembangan lembaga ini secara fisik juga dapat dilihat dari ketersediaan gedung untuk pelatihan yang semula menyewa hotel-hotel dengan kapasitas ruang besar (500 – 1000 orang), sekarang telah mampu disediakan sendiri dengan membangun gedung pusat pelatihan di Jakarta Selatan.

Pelatihan sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting manakala perusahaan harus menghadapi tantangan nasional maupun global agar perusahaan mampu meningkatkan kinerja, bahkan agar perusahaan dapat terus berkembang. Pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia kini telah menjadi kebutuhan setiap perusahaan. Ketersediaan modal yang cukup, akses informasi yang memadai dan mesin yang modern tidak dapat menjamin bagi tercapainya tujuan perusahaan tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, mempunyai komitmen organisasi yang kuat dan bekerja dengan etos yang tinggi. Komitmen organisasi dan etos kerja ini sangat diperlukan karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan kepada karyawan perusahaan untuk mencapai tujuan. Ringkasnya, tujuan perusahaan tidak mungkin tercapai tanpa adanya komitmen organisasi dan etos kerja yang bertahan lama dari para karyawannya.

Komitmen organisasi dan etos kerja tidak mungkin tumbuh dengan sendirinya pada setiap karyawan perusahaan tanpa dilakukan pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan. Dalam komitmen organisasi diantaranya

terkandung dimensi-dimensi jujur, visioner dan tanggung-jawab. Sedangkan dimensi-dimensi disiplin, kerjasama, adil dan peduli termasuk dalam etos kerja (Tasmara, 2002). Dimensi-dimensi tersebut sejalan dengan tujuan yang diharapkan dari hasil pelatihan ESQ, yang dikenal dengan 7 (tujuh) Budi Utama.

Melihat dimensi-dimensi yang terkandung dalam komitmen organisasi dan etos kerja tersebut, ternyata merupakan sebagian dari sifat-sifat Allah sebagaimana yang dalam keyakinan Islam dikenal dengan *Asma'ul Husna* (nama-nama yang baik), yang "ditiupkan" oleh Allah ke dalam ruh manusia. Oleh karena itu setiap manusia pada dasarnya memiliki sifat-sifat tersebut, namun tidak semua manusia mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks perusahaan, setiap karyawan pada dasarnya telah memiliki sifat-sifat dasar tersebut, namun persoalannya seberapa jauh sifat-sifat tersebut mampu mereka praktekan terhadap perusahaan.

Banyak teori tentang pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli, yang satu sama lain tidaklah sama, bahkan mungkin terkesan berseberangan. Terlepas dari pro-kontra tentang manfaat pelatihan, khususnya pelatihan tentang sikap, fenomena yang menarik adalah terus berkembangnya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan sikap positif karyawan pada perusahaan. Salah satu pelatihan untuk meningkatkan sikap tersebut adalah pelatihan *Emotional and Spiritual Quotient* (selanjutnya disebut Pelatihan ESQ) yang diselenggarakan oleh *ESQ Leadership Center*, Jakarta. Yang menarik dari pelatihan ESQ ini adalah dalam memberikan kesadaran untuk membangun kecerdasan emosional dan spiritual melalui pengalaman batin. Peserta akan dituntun untuk membangkitkan 7 Nilai Dasar,

yaitu jujur, tanggung jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil, dan peduli. Nilai-nilai ini sesungguhnya sudah tertanam dalam diri manusia sejak lahir (Agustian, 2001). Melalui Pelatihan ESQ ini peserta diarahkan untuk dapat mencapai nilai-nilai dasar tersebut dan membantu membangkitkan kekuatan tersembunyi serta mengerahkan seluruh potensi dirinya untuk kehidupan dan pekerjaan yang lebih produktif.

Sebagai kesimpulan dari latar belakang masalah tersebut di atas, penulis ingin memfokuskan pada penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja karyawan terhadap perusahaan. Allen & Meyer (1996) berpendapat bahwa komitmen organisasi/perusahaan menunjukkan adanya hubungan psikologis antara karyawan dan perusahaan yang membuat karyawan tetap ingin bekerja pada perusahaan (Schaub, 2007). Sedangkan etos kerja berhubungan dengan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya yang didasari oleh sikap bahwa bekerja sebagai ibadah (Tasmara, 2002).

B. Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa EQ dan SQ sangat penting dalam pencapaian kesuksesan. Kecerdasan intelegensia (IQ) pada dasarnya pun sangat penting agar karyawan perusahaan memiliki kemampuan analisis yang memang sangat dibutuhkan, khususnya pada tingkat manajer. Namun IQ yang baik saja tidak cukup, melainkan juga diperlukan EQ dan SQ. Bagi perusahaan,

peningkatan EQ dan SQ saja juga tidak cukup karena setiap anggota perusahaan harus dapat memberikan peningkatan sumbangan bagi kinerja perusahaan, yang diantaranya harus didukung oleh karyawan yang memiliki komitmen dan etos kerja tinggi terhadap perusahaan.

Berbagai pelatihan dalam upaya meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual terdapat di Indonesia, dua diantaranya yang menurut hemat penulis paling menonjol adalah pelatihan yang diadakan oleh: 1) Katahati Institute melalui apa yang mereka namakan *Quantum Ikhlas*, dan 2) oleh *ESQ Leadership* melalui model *The ESQ Way 165*. Pelatihan model *The ESQ Way 165* ini menerapkan konsep ESQ, yaitu sebuah model pendidikan karakter manusia yang berpandangan bahwa kesuksesan seseorang dalam kehidupan sejalan dengan keberhasilan mengembangkan IQ, EI dan SI (Agustian, 2003).

Seseorang dikatakan mempunyai komitmen, apabila ia mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Tasmara, 2002:85). Sedangkan etos kerja terkandung semangat untuk bekerja secara optimal, berkualitas dan berusaha menghilangkan cacat dari hasil kerjanya (Tasmara 2002:15). Seseorang yang memiliki komitmen dan etos kerja, dengan demikian, adalah seseorang yang memiliki kecerdasan emosional dan spiritual yang baik pula.

Dengan demikian, terdapat “benang-merah” antara tingkat kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual di satu sisi, dan

komitmen dan etos kerja di sisi lain terhadap kinerja seseorang atau karyawan dalam konteks perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik dapat diharapkan kinerja perusahaan-pun akan baik pula. Persoalannya sekarang adalah model pelatihan yang bagaimana agar EQ dan SQ dapat ditingkatkan, dan seberapa jauh suatu model pelatihan tersebut telah terbukti dapat mempengaruhi tingkat komitmen dan etos kerja.

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, hasil dari pelatihan seringkali hanya memberikan pengaruh sesaat, setelah itu peserta pelatihan kembali ke kebiasaan sebelumnya. Hasil penelitian Boyatzis (1993) sebagaimana dikutip Agustian (2003:254) menyatakan "terlalu sering dampak pelatihan (apapun jenisnya) adalah hanya berupa angin energi baru, namun itu hanya berlangsung sesaat. Setelah itu para peserta pelatihan kembali pada kebiasaan mereka sebelum diadakan pelatihan". Salah satu penyebab utama adalah tidak terjadinya internalisasi hasil pelatihan kepada peserta pelatihan, sehingga hasil pelatihan mudah terlupakan. Agar tidak mudah terlupakan, beberapa perusahaan besar menerapkan slogan-slogan yang terpampang di tempat-tempat sekitar perusahaan yang mudah dilihat oleh para karyawannya.

Pengaruh sesaat hasil pelatihan seringkali terjadi karena memang lupa akan materi yang diberikan dalam pelatihan. Berkaitan dengan lupa, terdapat hasil pelatihan tentang "Tingkat Lupa". Agustian (2003:255) mengutip tentang Teori Kelunturan (*Theory of Decay*) sebagai hasil penelitian Spitzer (1939), yang disarikan menjadi tabel berikut.

Tabel 1.1. Teori Kelunturan

<i>Time First Learning</i>	<i>Remembered</i>	<i>Forgotten</i>
<i>After 1 day</i>	54 %	46 %
<i>After 7 days</i>	35 %	65 %
<i>After 14 days</i>	21 %	79 %
<i>After 28 days</i>	19 %	81 %

Sumber: Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual Agustian (2001).

Berdasarkan tabel tersebut di atas, terlihat bahwa hasil pelatihan pada umumnya hanya diingat oleh peserta sebanyak 54% saja pada hari pertama setelah pelatihan. Setelah sebulan kemudian, hanya sekitar 19% saja materi pelatihan yang masih diingat atau berarti sebesar 81% sudah terlupakan. Sekali lagi, hal tersebut dapat terjadi karena tidak adanya internalisasi hasil pelatihan pada diri peserta. Hasil proses internalisasi tersebut sebenarnya diharapkan akan menjadi karakter dalam bersikap sebagaimana diharapkan dari sasaran pelatihan.

Dalam konteks pelatihan ESQ, proses internalisasi hasil pelatihan dilakukan melalui upaya membangun ketangguhan personal (*personal strength*) dan ketangguhan sosial (*social strength*) melalui kegiatan yang teratur dan terus-menerus. Dalam pendekatan kepercayaan Islam, upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan membaca *Syahadat* bersamaan dengan ibadah *Shalat* wajib 5 kali sehari-semalam, menjalankan ibadah *Puasa* wajib satu kali dalam setahun selama 30 hari, mengeluarkan *Zakat* (*fitriah* dan *benda*) wajib sekali dalam setahun dan menjalankan ibadah *Haji* wajib sekali seumur hidup bila mampu.

Pada identifikasi masalah ini dapat penulis simpulkan bahwa berbagai hasil pelatihan seringkali hanya memberikan manfaat optimal dalam waktu

pendek, sesudahnya para peserta kembali ke kebiasaan lama. Dengan demikian proses internalisasi hasil pelatihan menjadi sangat penting agar hasil pelatihan tidak terlupakan, bahkan dapat menjadi karakter, dan bila karakter telah terbentuk maka akan muncul sikap positif dalam kehidupan keseharian peserta pelatihan. Materi yang diberikan dalam pelatihan ESQ telah menyentuh sampai pada tingkat upaya internalisasi tersebut yang dapat dilakukan secara individu. Setelah proses internalisasi terbentuk, selanjutnya penulis ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh pelatihan ESQ tersebut terhadap komitmen dan etos kerja, atau dalam istilah *ESQ Leadership* adalah Tujuh Budi Utama.

2. Ruang Lingkup

Dari hasil identifikasi masalah sebagaimana telah diuraikan di atas dapat digambarkan berbagai kemungkinan penyebab munculnya fenomena yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen dan etos kerja karyawan. Penelitian ini akan sangat baik jika seluruh aspek pelatihan dan hubungannya dengan peningkatan kecerdasan emosional dan spiritual, dan lebih jauh pengaruhnya terhadap tingkat komitmen dan etos kerja dapat diungkapkan, dan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan, khususnya PT.Indomobil Jakarta. Namun demikian mengingat adanya keterbatasan pengetahuan, waktu, dan dana yang penulis miliki, maka permasalahan penelitian ini perlu dibatasi.

Penelitian kali ini hanya diarahkan pada pengaruh pelatihan terhadap tingkat komitmen dan etos kerja pada perusahaan. Oleh sebab itu dalam penelitian ini, penulis hanya melihat variabel-variabel yang ada hubungannya dengan

komitmen dan etos kerja, khususnya dikaitkan dengan tujuan akhir pelatihan ESQ, yaitu agar setiap alumni mampu menerapkan sikap 7 Budi Utama. Variabel komitmen meliputi jujur, tanggung-jawab dan visioner. Sedangkan pada variabel etos kerja meliputi disiplin, kerjasama, adil dan peduli. Dengan demikian dalam penelitian ini penulis hanya akan mengkaji pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan dengan variabel yang merupakan sikap 7 Budi Utama ESQ.

Dari berbagai penelitian sebelumnya, diketahui bahwa pengaruh pelatihan terhadap sikap boleh jadi masih dipengaruhi pula oleh variabel mediator dan/atau variabel moderator yang cukup signifikan. Dengan pertimbangan kesediaan waktu, maka variabel-variabel tersebut tidak dimasukkan dalam kerangka berpikir pada penelitian ini.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan batasan masalah di atas dapat dirumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui profil alumni ESQ yang menjadi obyek penelitian dalam hal jabatan, usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja di perusahaan.
2. Untuk mengetahui persepsi para alumni apakah pelatihan ESQ berpengaruh terhadap komitmen pada perusahaan dalam bentuk: Jujur, Tanggung-jawab dan Visioner.

3. Untuk mengetahui persepsi para alumni apakah pelatihan ESQ berpengaruh terhadap etos kerja pada perusahaan dalam bentuk Disiplin, Kerjasama, Adil dan Peduli.
4. Untuk mengetahui persepsi para alumni apakah komitmen berpengaruh terhadap etos kerja pada perusahaan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut.

1. Sebagai sumbangan dalam memberikan wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia di masa mendatang;
2. Memberikan sumbangan dalam memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut komitmen dan etos kerja pada perusahaan.
3. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen.
4. Sumbangan pikiran bagi manajemen PT.Indomobil Jakarta untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan komitmen dan etos kerja sumber daya manusia.
5. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tolok ukur penilaian komitmen dan etos kerja khususnya, sehingga kinerja perusahaan dapat dicapai sebagaimana diharapkan.

6. Kegunaan lain dari hasil penelitian ini adalah agar dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin organisasi atau perusahaan sebagai bahan masukan penentuan kebijakan pembinaan sumberdaya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan juga bermanfaat bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini akan diuraikan mengenai bab-bab di dalam penyusunan tesis secara singkat, yaitu sebagai berikut.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan keterbatasan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli sebelumnya sebagai acuan penyusunan TAPM. Penulis mencoba menjabarkan definisi-definisi atas teori-teori yang mendukung penelitian ini serta kerangka berpikir dalam hubungannya dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan identifikasi dari variabel yang diteliti, definisi operasional, cara pengukuran variabel, metode pengumpulan data dan metode analisis yang

digunakan peneliti dalam melakukan analisis data untuk mengetahui ada-tidaknya pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan.

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan tentang hasil pengolahan data dan analisisnya berdasarkan data yang diperoleh serta jawaban atas hipotesis dan permasalahan yang telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini diuraikan tentang simpulan hasil penelitian dan saran kepada perusahaan yang merupakan sumbangan pikiran Penulis yang diperoleh dari hasil penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung kepada kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya perusahaan: *men, money, method, materials, machine* dan *market* (atau dikenal dengan 6M). Sedangkan sumber daya manusia haruslah dikelola agar kemampuan individu dan kelompok dapat bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan, sekaligus kepuasan karyawan dan masyarakat. Dengan demikian Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting artinya bagi setiap perusahaan, bahkan setiap organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia ternyata mempunyai pengertian dan rumusan yang beragam (Hasibuan, 2007:10-11), seperti dapat diperiksa berikut ini:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2007).

Piippo (1984) berpendapat “manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu karyawan dan masyarakat” (Hasibuan, 2007:10).

Sedangkan Sikula (1981) berpendapat berpendapat bahwa administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan (Hasibuan, 2007:11).

Dari definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus kajian manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Salah satu fungsi yang sangat penting adalah fungsi pengembangan dan pelatihan. Fungsi pengembangan, dimana didalamnya termasuk pelatihan, menjadi sangat penting karena berhubungan dengan peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan (Hasibuan, 2007:22).

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu jenis program pengembangan karyawan secara formal yang dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan baik saat ini maupun saat mendatang yang sifatnya non-karir atau peningkatan karir seseorang karyawan (Hasibuan 2007:73). Program pengembangan secara informal biasanya merupakan usaha karyawan sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya (Hasibuan 2007:72).

Bagi karyawan baru, pelatihan dimaksudkan untuk memberikan pemahaman, ketrampilan dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatannya. Sedangkan pelatihan untuk karyawan lama diarahkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pergantian mesin lama dengan mesin baru, pembaharuan metode kerja, serta persiapan untuk promosi jabatan.

Menurut Dessler (2000) sebagaimana dikutip oleh Iswanto (2006:44), pelatihan (*training*) merupakan proses pengajaran kepada karyawan-karyawan baru tentang keahlian dasar yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut definisi ini, pelatihan hanya diperuntukan bagi karyawan baru dan ditujukan hanya untuk pekerjaan saja, misalnya pelatihan untuk seorang mekanik agar dia dapat mengoperasikan mesin baru.

Masih dalam Iswanto (2006:45), definisi lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Byars dan Rue (1997) serta Ivancevich (1992), yaitu bahwa pelatihan merupakan proses belajar yang mencakup penguasaan keahlian, konsep, hukum-hukum atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Definisi ini lebih umum karena mencakup karyawan baru dan karyawan lama, dan tidak terbatas hanya keahlian dasar saja, tetapi lebih kearah untuk meningkatkan kinerja dalam kerangka konseptual yang dinamis dan strategis. Dengan demikian pelatihan dimaksudkan untuk mengubah perilaku karyawan yang sistematis dalam kerangka untuk meningkatkan sasaran perusahaan.

Menurut Nitisemito (1992:10) "Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan". Menurut Simamora (1997) sebagaimana dikutip Nitisemito (1992:12) "Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional". Sedangkan menurut Armstrong (1991) dalam Schats (2007:2) "*Training is a planned process to modify attitude, knowledge or skill*

behavior through learning experience to achieve effective performance in an activity or of activities'.

Menurut Schuller dan MacMillan (1984) sebagaimana dikutip dari Schats (2007:3), pelatihan telah diidentifikasi sebagai salah satu contoh praktek manajemen sumber daya manusia yang memiliki kontribusi besar dalam memberikan keunggulan kompetitif perusahaan. Para peneliti mempunyai beragam argument tentang pentingnya pelatihan yang mampu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam bekerja. Berbagai teori mulai dari manajemen, psikologi dan ekonomi tenaga-kerja menunjukkan perbedaan bahkan kontradiksi tentang pengaruh pelatihan terhadap sikap dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan (Schats, 2007:4). Tabel berikut adalah beberapa definisi lagi tentang pelatihan sebagaimana dikutip dari Schats (2007:11).

Tabel 2.1. Ringkasan definisi pelatihan

<i>Author</i>	<i>Definition</i>	<i>Extra</i>
<i>Palo and Padi (2003)</i>	<i>A process of updating the knowledge, developing skill, bringing about attitudinal and behavioural changes and improving the ability of the trainee to perform his/her task efficiently and effectively.</i>	
<i>Sparrow (1998) and Barlett (2001)</i>	<i>Can be viewed as management practice that can be controlled or managed to elicit a desired set of unwritten, reciprocal attitude and behaviours, including job involvement, motivation and organizational commitment.</i>	<i>Variable Barlett (2001): perceived access to training, training frequency, motivation to learn from training, perceived benefits resulted from training and supervisory support from training.</i>

<i>Author</i>	<i>Definition</i>	<i>Extra</i>
<i>Smith & Hayton (1999)</i>	—	<p><i>Factors appear to impact on enterprise decision to train employee:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Improvement of employee performance;</i> • <i>Improvement of adaptability and flexibility of the workforce;</i> • <i>Investment in new technology</i> • <i>Adoption of new work practices and move towards the more sophisticated system of Human Resource Management.</i>
<i>Buckley and Caple (1995)</i>	<i>A planned and systematic efforts to modify or develop knowledge, skill and attitude through learning experience in an activity to the enterprise.</i>	<i>Several factors are known to affect the effectiveness of training: behaviour of individual learner, the training process, the environment in which the trainee works and the support from the trainee's immediate supervisor (Montesino, 2002).</i>
<i>Rainbird (1994) and Heyes and Stuart (1996)</i>	<i>Training and employee development as a means of engaging the commitment of employee to enterprise.</i>	<i>Development of organizational commitment is a process that evolves through stages over a period of time.</i>
<i>Schuler and McMillan (1984)</i>	—	<i>Training has been identified as an example of human resources management practice that contributes to gains in competitive advance.</i>

Sumber: *The Relationship between Training and Organizational Commitment. University of Tilburg, Schat (2007).*

Dari berbagai pendapat tersebut di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan usaha untuk merubah perilaku ke arah yang dapat meningkatkan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik

yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

Menurut Ivancevich (1992) dalam Iswanto (2006:4.12), pendekatan pelatihan untuk karyawan yang terlatih maupun karyawan yang tak terlatih, hendaklah mengikuti salah satu dari empat (4) pendekatan yang merupakan kombinasi dari elemen-elemen “apa” dan “dimana” pelatihan, yaitu pelatihan magang (*apprenticeship*), *vestibule*, pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*), dan pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*). Secara lebih rinci untuk masing-masing pendekatan pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan Magang (*Apprentice Training*).

Pelatihan magang merupakan kombinasi dari pelatihan di tempat kerja dan di luar tempat kerja. Pelatihan ini memerlukan kerjasama dari berbagai pihak, seperti pengelola perusahaan, pelatih, bahkan pemerintah dan serikat kerja.

b. Pelatihan *Vestibule* (*Vestibule Training*).

Dalam pelatihan *vestibule*, peserta pelatihan belajar pekerjaan di dalam suatu lingkungan yang merupakan simulasi dari lingkungan yang hampir sama dengan lingkungan kerja senyatanya. Sebagai contoh simulasi *cockpit* pesawat yang digunakan untuk melatih pilot.

c. **Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-job Training*).**

Pelatihan ini dilakukan langsung di tempat kerja. Peserta pelatihan ditempatkan di dalam situasi kerja senyatanya, dan ditunjukkan pekerjaan serta trik-trik bisnis seorang karyawan oleh supervisor. Metode pelatihan ini yang paling banyak dipergunakan, baik secara formal maupun informal.

d. **Pelatihan di Luar Tempat Kerja (*Off-the-job Training*).**

Pelatihan ini biasanya dilakukan di dalam kelas, sekolah-sekolah kejuruan, atau tempat lain di luar tempat kerja senyatanya. Dalam pendekatan ini, jika kepemilikan pengetahuan yang menjadi tujuan, maka menggunakan pengajaran yang terprogram akan lebih baik. Jika pelatihan ditujukan untuk meningkatkan keahlian memecahkan masalah, metode kasus akan lebih baik.

Berikut adalah kutipan tentang tujuan-tujuan utama pentingnya dilakukan pelatihan, yang intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang (Simamora, 1997):

- a. Memperbaiki kinerja. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimuktakhirkan melalui pelatihan

sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.

- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan. Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahliankeahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Meskipun persoalan persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah sebagai salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh manajer.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam; pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi-pencapaian (*achievement oriented*) yang merasa frustrasi karena tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.
- g. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitasaktivitas yang membuahkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Dari pendapat tersebut di atas, adanya pelatihan diharapkan para karyawan memahami apa yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga para karyawan memiliki motivasi untuk bekerja dengan mengeluarkan kemampuan terbaik, dan sekaligus mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk menunjang perkembangan karir dan pertumbuhan pribadi.

Evaluasi hasil pelatihan merupakan bagian yang tidak kalah pentingnya dengan pelatihan itu sendiri. Menurut Byars dan Rue (1997) sebagaimana dikutip dalam Iswanto (2006:4.21), jika hasil program dievaluasi, maka akan diperoleh sejumlah manfaat seperti program-program yang kurang efektif dapat dibatalkan. Kelemahan-kelemahan program dapat diidentifikasi dan diperbaiki melalui evaluasi pelatihan. Evaluasi dimaksud dapat dilakukan dengan pendekatan-pendekatan:

- a. Reaksi, yaitu persepsi para peserta terhadap topic, pelatih, isi program dan metode pelatihan yang dapat diketahui melalui penyebaran kuesioner;
- b. Pembelajaran: yaitu mencakup prinsip, fakta dan konsep apa yang dipelajari dalam program pelatihan; ini dapat dievaluasi melalui suatu tes materi pelatihan yang dilakukan sebelum maupun sesudah pelatihan berlangsung;
- c. Perilaku: yaitu untuk mengetahui apakah perilaku peserta pelatihan mengalami perubahan akibat diadakannya program pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan dengan membuat panduan berkaitan dengan kinerja, analisis statistik, penilaian pascapelatihan dan menggunakan kelompok pengontrol;

- d. Hasil: yaitu mengevaluasi apakah terdapat dampak positif seperti berkurangnya perputaran karyawan (*turn over*), berkurangnya biaya operasi, mengurangi keluhan, meningkatnya kualitas produk, dan sebagainya.

3. Kecerdasan Intelektual

Intelligence Quotient (IQ) merupakan ukuran kemampuan intelektual, analisis, logika dan rasional seseorang (Stein dan Book, 2000:13). Dengan demikian kecerdasan intelektual atau rasional adalah kecerdasan yang digunakan untuk memecahkan masalah logika maupun strategis (Zohar dan Marshall, 2000:3). Alfred Binet dan Theodore Simon (1905) dalam Tikollah (dkk. 2006:4) mendefinisikan inteligensi sebagai suatu kemampuan yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: a) kemampuan untuk mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan, b) kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilakukan, dan c) kemampuan untuk mengkritik diri sendiri.

Stein dan Book (2000:13) selanjutnya berpendapat bahwa kecerdasan rasional mengukur bagaimana kesiapan seseorang belajar sesuatu yang baru, fokus pada tugas, menangkap kembali informasi obyektif, menghitung angka-angka, berpikir baik secara abstrak maupun analitis, dan memecahkan masalah berdasarkan pengetahuan yang dimiliki sebelumnya.

Kemampuan seseorang berdasarkan kecerdasan rasional tersebut banyak dimanfaatkan dalam dunia kerja misalnya dalam perencanaan strategis, menyusun program-program kerja, dan berbagai kegiatan manajemen memerlukan kemampuan intelektual tinggi karena memerlukan analisis-analisis mendalam. Dalam manajemen teknis dan operasional juga diperlukan kemampuan intelektual

yang tinggi untuk mensukseskan program-program strategis yang telah disusun oleh manajemen perusahaan.

Kebanyakan perusahaan memanfaatkan orang-orang yang ber-IQ tinggi melalui seleksi awal berupa tes kecerdasan intelegensi, dengan harapan memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas yang dapat membangun perusahaan ke arah pencapaian kinerja tinggi. Walaupun IQ adalah tolok ukur dari kepintaran seseorang, IQ bukan merupakan satu-satunya indikator kesuksesan; hal ini banyak ditemui dalam pengalaman kehidupan kita. Untuk itu seseorang yang ber-IQ tinggi, belum tentu berhasil memecahkan permasalahan-permasalahan di dalam dunia kerja yang kompleks, tetapi perlu adanya kecerdasan lain yang sangat diperlukan oleh karyawan tersebut.

4. Kecerdasan Emosional

Istilah Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*) pertama kali dikemukakan oleh John Mayer dari Universitas New Hampshire dan Peter Salovey dari Universitas Yale pada 1990. Kecerdasan emosional menjelaskan tentang kemampuan seseorang untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Kecerdasan emosional (EI atau lebih dikenal dengan singkatan EQ) mulai populer ketika terbit buku "*Emotional Intelligence*" karya Goleman (1996). Kecerdasan emosional menunjuk kepada suatu kemampuan untuk memahami perasaan diri masing-masing dan perasaan orang lain, kemampuan untuk

memotivasi dirinya sendiri, dan menata dengan baik emosi-emosi yang muncul dalam dirinya dan dalam berhubungan dengan orang lain (Goleman, 1996:45). Sehingga tidak salah jika hasil penelitian para ahli ilmu jiwa mengatakan bahwa kecerdasan kognitif (IQ) itu hanya mempunyai peran 20% dalam keberhasilan hidup manusia. Sedangkan sisanya yaitu 80% akan ditentukan oleh faktor-faktor lain, termasuk di dalamnya faktor yang terpenting adalah kecerdasan emosi; kecerdasan kognitif itu hanya mempunyai peran kedua setelah kecerdasan emosi, dalam menentukan puncak prestasi dalam pekerjaan seseorang (Goleman, 1996:44).

Kecerdasan emosi memiliki lima wilayah utama yang dapat diuraikan seperti di bawah ini (Goleman, 1996:58-59):

- a. Mengenali emosi diri. Kesadaran diri ini merupakan dasar kecerdasan emosional. Seseorang yang mempunyai keyakinan lebih tentang perasaannya adalah pilot yang andal bagi kehidupannya karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan-keputusan masalah pribadi.
- b. Mengelola emosi. Ini adalah kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan, dan akibat-akibat yang timbul karena gagalnya ketrampilan emosional dasar ini.
- c. Memotivasi diri sendiri. Ini berkaitan dengan menata emosi sebagai alat mencapai tujuan yang menjadi sangat penting karena berkaitan dengan memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri untuk berkreasi. Orang

yang mempunyai ketrampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang dikerjakannya.

- d. Mengenalí emosi orang lain. Ini adalah sikap empatik yang merupakan “ketrampilan bergaul. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain.
- e. Membina hubungan. Ini adalah seni membina hubungan dan merupakan ketrampilan mengelola emosi orang lain. Ini merupakan ketrampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antarpribadi. Orang yang hebat pada ketrampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan mulus dengan orang lain.

Tidak seperti kecerdasan rasional, kecerdasan emosional terus berkembang seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Bila kecerdasan rasional mencapai puncaknya saat seseorang mencapai usia 17 tahun, kemudian cenderung tetap dan bahkan menurun seiring dengan bertambahnya usia, tidak demikian dengan kecerdasan emosional (Stein dan Book, 2000:18). Sebuah studi terhadap 4.000 orang di Kanada dan Amerika Serikat menunjukkan bahwa skor kecerdasan emosional terus meningkat sejak remaja hingga puncaknya sekitar usia 45 tahun, seperti ditunjukkan pada tabel berikut (Stein dan Book, 2000:19).

Tabel 2.2. *EQ Over the Age Span*

<i>Age Group</i>	<i>EQ Score (90-104)</i>	<i>Remarks</i>
<i>16-19 years</i>	<i>95.3</i>	<i>Rise</i>
<i>20-29 years</i>	<i>96.8</i>	
<i>Average</i>	<i>100.0</i>	
<i>30-39 years</i>	<i>101.8</i>	
<i>40-49 years</i>	<i>102.7</i>	
<i>>50 years</i>	<i>101.5</i>	<i>Taper off</i>

Sumber: *Multi-Health System – Toronto, Canada* (Stein & Book, 2000:19)

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa skor EQ mengalami kenaikan secara teratur mulai dari 95,3 (skala 90-104) pada usia 16-19 tahun, kemudian mencapai puncaknya pada usia 40-49 tahun. Setelah usia tersebut memang tidak lagi terjadi kenaikan, tetapi juga tidak benar-benar terjadi penurunan. Seseorang dengan EQ yang tinggi akan lebih mampu membantu dalam membangun hubungan sosial dalam lingkungan keluarga, kantor, bisnis, maupun sosial. Bagi seorang karyawan, kecerdasan emosional menjadi sangat penting agar ia mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Tidak seperti halnya IQ, ternyata EQ masih dapat terus berkembang seiring dengan bertambahnya usia. Dari bukti empiris tersebut, sekaligus memberikan dasar betapa pengembangan kecerdasan emosional menjadi penting untuk dilakukan, diantaranya melalui pelatihan. Pelatihan EQ ini amat penting guna menumbuhkan iklim yang memungkinkan partisipasi aktif karyawan karena semua menuntut adanya kedewasaan emosional dalam memahami dan menerima perbedaan. Pluralitas etnis, agama, dan budaya serta adanya perbedaan kepentingan dapat

menjadi sumber konflik jika tidak disertai tumbuhnya budaya dialogis dan sikap empati.

5. Kecerdasan Spiritual

Spiritual Quotient (SQ) didefinisikan sebagai kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain (Zohar & Marshall, 2002:4). Indikasi dari SQ yang telah berkembang dengan baik mencakup: a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel, b) Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, f) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, n) Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” atau “bagaimana jika” dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, i) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi (Zohar & Marshall, 2002:14).

SQ tidak mesti berhubungan dengan agama. SQ mendahului seluruh nilai spesifik dan budaya manapun, serta mendahului bentuk ekspresi agama manapun yang pernah ada. Namun bagi sebagian orang mungkin menemukan cara pengungkapan SQ melalui agama formal sehingga membuat agama menjadi perlu (Zohar & Marshall, 2002:8-9). SQ memungkinkan seseorang untuk menyatukan

hal-hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal, serta menjembatani kesenjangan antara diri dan orang lain (Zohar & Marshall, 2002:12).

Penerimaan tentang adanya kecerdasan spiritual, dimulai dari penelitian yang dilakukan neuropsikolog Michael Pessinger di awal tahun 1990-an, dan neurolog Ramachandran bersama timnya di Universitas California, yang telah menemukan keberadaan "titik Tuhan" (*God spot*) dalam lobus temporal pada otak manusia (Agustian, 2001). Titik Tuhan itu merupakan pusat spiritual setiap insan. Keberadaan "Titik Tuhan" menunjukkan bahwa otak telah berkembang untuk menanyakan "pertanyaan-pertanyaan pokok", untuk memiliki dan menggunakan kepekaan terhadap makna dan nilai yang lebih luas. "Keadiran" Tuhan di otak merupakan suatu hal yang sangat menarik. Bukan saja karena otak dapat dianalogikan sebagai CPU (*Central Processing Unit*)-nya manusia, melainkan juga karena isi dan fungsi otak merupakan pembentuk sejarah hidup pemiliknya maupun sejarah kehidupan itu sendiri. Ada tiga fungsi yang diperankan oleh otak dan membuatnya berbeda dengan yang lain: (1) fungsi emosi, (2) fungsi rasional, dan (3) fungsi spiritual. Fungsi yang ketiga ini mencakup hal-hal yang bersifat supernatural dan religius. Fungsi ini hendak menegaskan bahwa keberadaan Tuhan adalah sesuatu yang sesungguhnya tidak perlu dipermasalahkan. Keberadaan Tuhan ditampakkan dalam kesempurnaan jalinan dan jaringan saraf manusia.

Masih dalam Agustian (2001), kecerdasan spiritual, yang secara biologis dibuktikan dengan keberadaan "titik Tuhan" dalam struktur otak manusia, adalah kecerdasan yang berkaitan dengan hal-hal transenden, hal-hal yang melampaui

ruang dan waktu. Ia menjadikan manusia cerdas secara spiritual dalam beragama. Ia juga membawa kita ke jantung segala sesuatu, ke kesatuan di balik perbedaan, ke potensi di balik ekspresi nyata. *Spiritual Intelligence* (SI atau lebih dikenal dengan singkatan SQ) mampu menghubungkan kita dengan makna dan ruh esensial dalam agama. Seseorang yang memiliki SQ yang tinggi mampu menjalankan ajaran agamanya secara optimal dan maksimal, namun tidak secara picik, eksklusif, fanatik, atau prasangka.

Manusia dapat memberi makna dalam kehidupannya melalui berbagai macam keyakinan. Ada yang merasa hidupnya bermakna bila dirinya mampu berbuat sesuatu yang bermanfaat untuk orang lain. Ada yang merasa bermakna dengan menjaga kebersihan lingkungan. Pencarian makna bagi karyawan seharusnya diarahkan bahwa apapun yang dilakukan harus dengan kemampuan terbaiknya dan atas dasar ibadah pada Tuhan. Karena pada dasarnya manusia dapat merasa memiliki makna dari berbagai hal, maka agama mengarahkan manusia untuk mencari makna yang bernilai di hadapan Tuhan, karena sumber makna selain Tuhan tidaklah kekal. Dengan kesadaran ini, setiap tindakan akan dilakukan dengan hati-hati karena merasakan adanya kehadiran Tuhan. Bila seseorang telah mampu mencapai kesadaran tersebut, berarti ia cerdas secara spiritual (Zaenuddin, 2002).

6. Komitmen

Komitmen diidentifikasi antara lain sebagai berikut (Tasmara, 2002:85): siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan, merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar dan menggunakan nilai-nilai

kelompok dalam pengambilan keputusan. Masih dalam Tasmara (2002:85), dalam penelitiannya Goleman (2000) menyimpulkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan dilaporkan bahwa mereka merupakan orang yang paling merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Penelitian lain membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral lebih berhasil dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki moral. Dalam komitmen tergantung sebuah tekad, keyakinan yang menghasilkan bentuk vitalitas yang penuh gairah, sehingga mereka tidak mengenal menyerah (Tasmara, 2002:86).

Allen dan Meyer (1997) sebagaimana dikutip oleh Zaenuddin (2002), membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: *affective*, *normative* dan *continuance*, yang masing dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Masih dalam Zaenuddin (2002), Meyer dan Allen (1997) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen

continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers (1985) dalam Zaenuddin (2002) lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

Sikap mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai

pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai perusahaan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Dalam unsur keterlibatan ini, karyawan dituntut mempunyai pandangan jauh kedepan (*visioner*) agar mampu terlibat secara optimal dalam ikut menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan/organisasi, khususnya yang menyangkut karyawan.

- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.

Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan mengundang partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan, yang utamanya untuk menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka putuskan. Masih dalam Zaenuddin (2002), hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 1985). Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

Ahli lain, Beynon dalam Marchington (1986) sebagaimana dikutip Zaenuddin (2002) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan dalam perusahaan. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawan-pun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan perusahaan. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan perusahaan-lah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

Dalam unsur keterlibatan ini, setiap pegawai dengan keterlibatan tinggi berarti pula mempunyai tanggungjawab terhadap tugas yang diembannya,

akan selalu masuk bekerja apabila memang tidak ada halangan yang memaksa dirinya.

- c. **Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.**

Mengutip Zaenuddin (2002), loyalitas karyawan terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987). Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen perusahaan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam perusahaan tempat ia bergabung untuk bekerja. Upaya merasakan adanya keamanan dan kepuasan adalah persepsi karyawan, yang mungkin berbeda antara yang satu karyawan dengan lainnya. Dalam mempersepsikan sesuatu, karyawan dituntut untuk berlaku jujur baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

- a. **Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.**

- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Salah satu ciri karyawan yang memiliki komitmen tinggi adalah rendahnya tingkat kemangkiran, dan disinilah diperlukan kejujuran. Dengan demikian dalam komitmen terkandung dimensi-dimensi jujur, tanggung-jawab dan berpandangan jauh ke depan (visioner). Semakin tinggi komitmen seorang karyawan, maka karyawan tersebut seharusnya lebih jujur baik terhadap diri sendiri maupun kepada perusahaan, semakin bertanggung-jawab atas tugas yang diembannya dan bersedia mendiskusikan akan masa depan perusahaan. Ia akan menyadari bahwa masa depan perusahaan adalah masa depan dirinya pula.

7. Etos Kerja

Etos kerja adalah bentukan dari kata etos dan kerja. Selain semangat berkorban dan nilai-nilai kelompok masih diperlukan etos untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam etos terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik bahkan berupaya untuk mencapai

kualitas kerja yang sesempurna mungkin, bahkan menghilangkan cacat (*no single defect*) dari hasil kerjanya (Tasmara, 2002:15).

Masih menurut Tasmara (2002:24), bekerja atau pekerjaan adalah semua aktivitas yang mempunyai tujuan serta diusahakan dengan sungguh-sungguh. Walaupun demikian, tidaklah semua aktivitas dapat dikategorikan sebagai pekerjaan, karena didalam makna pekerjaan terkandung dua (2) aspek yang harus dipenuhi secara nalar, yaitu sebagai berikut.

- a. Aktivitasnya dilakukan karena ada dorongan untuk mewujudkan sesuatu sehingga tumbuh rasa tanggungjawab yang besar untuk menghasilkan karya atau produk yang berkualitas. Bekerja bukan hanya sekedar mencari uang, tetapi ingin mengaktualisasikan secara optimal dan memiliki nilai *transcendental* yang sangat luhur, sehingga dalam bekerja mengandung makna ibadah.
- b. Apa yang dilakukan adalah karena dilakukan dengan kesengajaan, sesuatu yang direncanakan. Karenanya, didalamnya terkandung gairah, semangat untuk mengerahkan seluruh potensi yang dimilikinya sehingga apa yang dikerjakannya benar-benar memberikan kepuasan dan manfaat; memiliki alasan-alasan untuk mencapai tujuan yang luhur, dan harus menjadi rahmat bagi alam semesta.

Sinamo (2008:20) menguraikan etos kerja menjadi 8 (delapan) bagian yang kemudian dikenal dengan “Delapan Etos Kerja” sebagai berikut:

- a. Kerja adalah Rahmat: bekerja tulus penuh syukur.
- b. Kerja adalah Amanah: bekerja benar penuh tanggung jawab
- c. Kerja adalah Panggilan: bekerja tuntas penuh integritas.
- d. Kerja adalah Aktualisasi: bekerja keras penuh semangat.
- e. Kerja adalah Ibadah: bekerja serius penuh kecintaan.
- f. Kerja adalah Seni: bekerja cerdas penuh kreativitas.
- g. Kerja adalah Kehormatan: bekerja tekun penuh keungguan.
- h. Kerja adalah Pelayanan: bekerja paripurna penuh kerendahan hati.

Etos kerja adalah konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga (Yousef, 2000). Karyawan perusahaan yang memiliki etos kerja tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan dari sekedar yang dipersyaratkan, mau bekerjasama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya (Istijanto, 2006:240). Dari sisi perusahaan, apabila karyawan mempunyai etos kerja tinggi, diharapkan mereka dapat memberikan kontribusi optimal untuk perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Suka bekerja keras dan tidak membuang-buang waktu dapat dikategorikan sebagai sikap disiplin. Sikap peduli tercermin dari keinginannya memberikan yang terbaik, sedangkan sikap peduli tercermin dari keinginannya untuk bekerja tanpa cacat.

Secara lebih singkat, dalam etos kerja terkandung dimensi-dimensi: disiplin, kerjasama, adil dan peduli. Dari sisi perusahaan, apabila karyawan mempunyai etos kerja tinggi, diharapkan mereka dapat memberikan kontribusi optimal untuk perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Semakin tinggi etos kerja karyawan, maka ia mempunyai disiplin yang lebih baik, mampu bekerjasama dengan atasan maupun sesama rekan lebih erat, lebih mampu berbuat adil bagi dirinya sendiri maupun orang lain, dan lebih peduli terhadap kesulitan dan penderitaan orang lain.

8. Hasil Penelitian Sebelumnya

Berbagai penelitian tentang EQ telah banyak dilakukan sebelumnya oleh para ilmuwan dan akademisi. Salah satu hasil penelitian tentang kecerdasan emosional yang cukup dikenal dan banyak digunakan sebagai bahan rujukan adalah penelitian yang dilakukan oleh Goleman (1996) dengan judul: "*Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*". Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient: IQ*) menentukan sukses seseorang sebesar 20% sedangkan kecerdasan emosi, termasuk ketrampilan - ketrampilan seperti kecakapan komunikasi dan kerja dalam team merupakan bagian dari kecerdasan emosi yang dapat membuat seseorang berprestasi, memberi kontribusi 80%.

Tabel 2.3. Peringkat Karakter CEO Ideal

PERINGKAT T	KARAKTER	2002 (%)	1995 (%)	1987 (%)
1	JUJUR	88	88	83
2	BERPIKIRAN MAJU	71	75	62
3	KOMPETEN	66	63	67
4	MEMBERI INSPIRASI	65	68	58
5	CERDAS	47	40	43
6	ADIL	42	49	40
7	BERPANDANGAN LUAS	40	40	37
8	MENDUKUNG	35	41	32
9	TERUS TERANG	34	33	34
10	BISA DIANDALKAN	33	31	33
11	BEKERJASAMA	28	28	25
12	TEGAS	24	17	17
13	BERDAYA IMAJINASI	22	28	34
14	BERAMBISI	21	13	21
15	BERANI	20	29	27
16	PERHATIAN	20	23	26
17	DEWASA DALAM BERPIKIR DAN BERTINDAK	17	13	23
18	SETIA	14	11	11
19	PENGUASAAN DIRI	8	5	13
20	MANDIRI	6	5	10

Sumber: *The Leadership Challenge, International Survey*

Tabel tersebut diatas adalah salah satu hasil penelitian (*international survey*) mereka tentang apa yang diinginkan dari para *Chief Executive Officers (CEO)* di berbagai perusahaan besar dunia (Agustian, 2003:5-6). Berdasarkan penelitian tersebut, penulis berpendapat bahwa 10 (sepuluh) peringkat teratas karakter ideal yang diharapkan dari para pimpinan perusahaan sebagaiannya adalah merupakan karakter 7 (tujuh) Budi Utama yang diharapkan dari hasil pelatihan ESQ. Karakter tersebut adalah: jujur, berpikiran maju (visioner), adil, mendukung (peduli) dan bisa diandalkan (tanggung-jawab).

Sebuah penelitian terhadap migran wanita di Kashmir, India, menunjukkan bahwa mayoritas (86%) responden mempunyai tingkat SQ moderat dan juga EQ moderat (58%), dan kedua kecerdasan tersebut mempunyai tingkat korelasi positif yang signifikan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan menyesuaikan kondisi sosial responden mempunyai korelasi positif secara signifikan dengan EQ (Dhingra, R., Manhas, S. dkk., 2005).

Penelitian lain terhadap hampir 42000 orang di 36 negara mengungkapkan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kesuksesan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan (Stein dan Book, 2002). Ini menunjukkan bahwa seorang karyawan juga akan berhasil jika di dalam diri mereka terbentuk nilai-nilai EQ yang tinggi. Penelitian-penelitian lain menunjukkan bahwa IQ dapat digunakan untuk memperkirakan sekitar 1-20 % keberhasilan dalam pekerjaan, EQ di sisi lain berperan 27-45 % secara langsung dalam keberhasilan pekerjaan. Menurut Derksen dan Bogels (2000) di Belanda, dari hasil penelitiannya diperoleh bahwa ada hubungan yang signifikan yakni orang-orang yang ber-EQ tinggi dengan kemampuan menghasilkan banyak uang (Stein dan Book, 2000).

Di dalam negeri, penelitian yang dilakukan di PTBA terhadap sekitar 338 responden dari sekitar 3000 alumni ESQ terhadap perubahan cara pandang, sikap dan perilaku, menghasilkan adanya peningkatan indek (skor rata-rata) dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan, dengan menggunakan skala Likert: Sangat Tidak Baik (1), Tidak Baik (2), Sedang (3), Baik (4) dan Sangat Baik (5). Tabel berikut menunjukkan skor rata-rata jawaban responden sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan ESQ.

Tabel 2.4. Lima Nilai Dasar PTBA

No	Nilai Dasar	Sebelum Pelatihan	Sesudah Pelatihan
1	Sadar Biaya	3,15	4,51
2	Rasional	3,27	4,39
3	Positif	3,28	4,47
4	Terbuka	3,23	4,46
5	Percaya	3,34	4,54

Sumber: Harian Republika, 12 Agustus 2008

Dari hasil penelitian tersebut di atas, penulis melihat adanya peningkatan indeks (skor rata-rata) Nilai Dasar PTBA setelah responden mengikuti pelatihan dengan kategori baik (>4). Terlepas dari metode penelitian yang dipilih karena penulis tidak mendapatkan informasi lebih detail, hasil penelitian menunjukkan perubahan yang sangat positif setelah mengikuti pelatihan dibandingkan dengan sebelumnya. Dengan kata lain pelatihan memberikan hasil positif terhadap sikap responden.

Penelitian yang dilakukan terhadap pegawai pemerintah Kabupaten Nunukan, Kalimantan Timur (Harian Republika, 12 Agustus 2008), juga telah memberikan hasil pada persepsi responden terhadap keyakinan akan dampak baik ke diri, dengan skala Likert: Tidak Yakin (1), Kurang Yakin (2), Biasa (3), Yakin (4) dan Sangat Yakin (5). Tabel 2.5. di bawah menunjukkan nilai rata-rata dari jawaban responden di atas 4 (Yakin), atau berarti responden meyakini bahwa pelatihan memberikan dampak baik ke diri peserta pelatihan.

Tabel 2.5. Keyakinan Dampak Baik ke Diri

No	Keyakinan Dampak Baik Ke Diri	Sebelum Pelatihan	Setelah Pelatihan
1	Yakin Indonesia dapat bangkit	-	4,75
2	Bisa membangkitkan ide-ide baru dalam bekerja	-	4,18
3	Menambah semangat melayani masyarakat	-	4,29
4	Menambah semangat memajukan instansi	-	4,21
5	Bisa menjalankan 7 nilai dasar ESQ	-	4,33
6	Bisa menghilangkan 7 belenggu dalam diri	-	4,32
7	Bisa menyeimbangkan IQ, EQ dan SQ dalam diri	-	4,29
8	Merasakan pentingnya pekerjaan saya bagi semua orang	-	4,35

Sumber: Harian Republika, 12 Agustus 2008

Penelitian terhadap pegawai pemerintah Kabupaten Nunukan tersebut di atas nampaknya tidak dilakukan kepada responden sebelum mereka mengikuti pelatihan ESQ, yang diindikasikan dengan tidak adanya indek (skor rata-rata). Namun demikian persepsi responden yang memberikan nilai diatas “4)Yakin”, menurut penulis memberikan gambaran adanya keyakinan yang tinggi bahwa pelatihan ESQ mampu memberikan dampak, yakni dampak baik terhadap diri kita.

Sekali lagi, dari berbagai penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa EQ dan SQ disamping IQ sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam bekerja dan bermasyarakat. Dalam arti lain, semakin tinggi EQ dan SQ seseorang, tingkat keberhasilan semakin tinggi pula. Hasil pelatihan tersebut diatas sekaligus mengindikasikan bahwa pelatihan ESQ memberikan pengaruh positif pada sikap karyawan terhadap perusahaan.

9. Hubungan antara Pelatihan dengan Komitmen

Dari berbagai penelitian sebelumnya sebagaimana dapat diperiksa pada tabel berikut, diketahui bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Schats, 2007:16). Apabila karyawan perusahaan telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi, diharapkan mereka akan memiliki etos kerja yang tinggi pula.

Tabel 2.6. Penelitian Empiris Hubungan Pelatihan dengan Komitmen

Author	Sample	Dependent Variable	Independent Variable	Moderator/Mediator	Data Collect
Bartlett (2001)	337 registered nurses of 5 public hospital in mid-western states of USA	Organization Commitment-three component	Training	Moderator: job involvement and job satisfaction	Survey
Ahmad and Bakar (2003)	204 white-collar workers, in the private and the public sectors in Malaysia who participated in formal training program with their current organization.	Organization Commitment-three component	Training	--	Survey
Meyer and Smith (2000)	64 individuals recruited through employee contacts at various (30) organizations and 187 contacts within 5 small organizations - Canada.	Employee commitment, three component	Human Resources Management practice	Mediator: perceived support and procedural justice.	Survey
Roehl and Swardlow (1999)	Five hotels with 184 employee-USA.	Organization Commitment	Training	Mediator: awareness of rule, morale and perceived quality of management	Survey
Benson (2002)	12360 current and former employee of a high technology manufacturing firms-USA.	Employee commitment, intend to turnover	Training, participation in development and rewards.	--	Survey
Hollman (2000)	232 new employee who joined the company-USA.	New comer Organization Commitment	Training, part of socialization strategy	--	Survey

Sumber: *The Relationship between Training and Organizational Commitment*. University of Tilburg. Schats, J. Michel. (2007).

Dari tabel tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian empiris tersebut menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan dengan komitmen organisasi. Sebagian peneliti menggunakan variabel mediator dan variabel moderator untuk melihat pengaruhnya terhadap komitmen, sedangkan

lainya mengabaikannya. Tabel tersebut juga mengindikasikan bahwa pembinaan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui pelatihan dengan tetap memperhatikan beberapa variabel lain yang tidak kalah pula pengaruhnya, seperti sistem penggajian, dukungan perusahaan, moral dan persepsi kualitas manajemen perusahaan.

10. Hubungan antara Pelatihan dengan Etos Kerja

Penelitian oleh Meidiantika (2006) tentang pengaruh pelatihan manajemen *qalbu* terhadap etos kerja membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja responden. Sebagai dimensi pelatihan tersebut adalah tujuan pelatihan, materi pelatihan, instruktur dan evaluasi hasil pelatihan, yang kesemuanya mempunyai hubungan positif dan signifikan. Penelitian dilakukan terhadap 160 pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut di lingkungan pemerintah kota Bandung.

Dalam Delapan Etos Kerja Profesional, Sinamo (2008) memformulasikan salah satunya bahwa kerja adalah amanah. Pemegang amanah haruslah bersikap profesional, memiliki integritas dan kompetensi sehingga dapat dipercaya. Untuk membangun kompetensi diperlukan pendidikan dan pelatihan yang serius. Sedangkan untuk membangun integritas diperlukan pengetahuan dan komitmen yang kuat pada nilai-nilai etika. Keduanya tidak terpisahkan sebagai prasyarat utama bagi kemampuan mengemban amanah (Sinamo, 2008:70).

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan adanya hubungan antara pelatihan dan etos kerja, dimana pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan

etos kerja. Uraian di atas juga sekaligus memberikan isyarat pentingnya komitmen dalam membangun etos kerja.

11. Hubungan antara Komitmen dengan Etos Kerja

Hubungan antara komitmen organisasi dan etos kerja akan selalu menjadi topik menarik manakala membicarakan tentang kinerja sumber daya manusia. Ini sekaligus menandakan bahwa ada hubungan yang erat antara komitmen organisasi dan etos kerja. Etos kerja (professional) adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2008:26). Selanjutnya dikatakan bahwa istilah paradigma adalah konsep utama tentang kerja itu sendiri. Jadi, jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka kepercayaan tersebut akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula budaya kerja mereka (Sinamo, 2008:26).

Penelitian oleh Rahman (dkk., 2006) membuktikan adanya hubungan langsung, positif dan signifikan antara etos kerja dengan komitmen organisasi (baik *normative*, *affective* maupun *continuance*). Masih dalam Rahman (dkk., 2006), literatur tentang hubungan antara etos kerja dengan komitmen telah banyak ditulis sebelumnya, misalnya Jones (1997) dan Elizur, et.al (1991). Penelitian yang lebih baru dilakukan oleh Yousef (2000) untuk mengetahui tingkat hubungan antara etos kerja islami (*Islamic Work Ethics*) dengan berbagai dimensi

dalam komitmen organisasi terhadap 30 organisasi di Uni Emirat Arab. Hasil penelitian tersebut membuktikan adanya hubungan yang positif antara etos kerja dengan komitmen organisasi (Rahman, dkk., 2006).

Dari berbagai penelitian tersebut secara jelas menunjukkan adanya hubungan antara etos kerja dan komitmen organisasi. Adanya hubungan yang signifikan dan positif dapat berarti bahwa apabila tingkat komitmen karyawan pada perusahaan meningkat, berarti karyawan tersebut akan memiliki etos kerja yang meningkat pula. Atau dengan kata lain apabila karyawan telah sepenuhnya menyadari sebagai bagian dari perusahaan sebagai bukti atas komitmennya, maka karyawan tersebut akan bekerja sekuat tenaga untuk menghasilkan karya terbaiknya.

12. Hubungan antara Pelatihan dengan Komitmen dan Etos Kerja

Hubungan antara pelatihan dengan komitmen dan etos kerja dalam konteks pelatihan ESQ dikaitkan dengan model pelatihan yang ditawarkan oleh *ESQ Leadership Jakarta* sebagai satu-satunya penyelenggara pelatihan tersebut. Variabel pelatihan direfleksikan oleh dimensi-dimensi yang merupakan tahapan dalam proses pelatihan itu sendiri, yaitu *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength*. Sedangkan variabel komitmen dan etos kerja merupakan dimensi yang merupakan tujuan dilaksanakannya pelatihan ESQ ini, yaitu Tujuh Budi Utama.

Dari berbagai penelitian yang dilakukan secara internal oleh lembaga penyelenggara pelatihan ESQ ini, diketahui bahwa para alumni merasakan adanya perubahan dalam bersikap terhadap perusahaan, atau organisasi dimana alumni tersebut bekerja, dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan. Perubahan sikap tersebut diperoleh melalui pelatihan yang dilakukan secara bertahap. Pada tahap awal, *Zero Mind Process (ZMP)*, memberikan pengetahuan dan pencerahan pentingnya menyikapi dengan bijak belenggu-belenggu yang dapat menutupi untuk berpikir jernih. Dengan berpikir jernih, maka terbukalah berbagai pikiran positif yang selalu mengkaitkan bahwa apapun yang terjadi dalam keseharian hidup tidak terlepas dari kehendak Tuhan. Inilah sebabnya mengapa proses penjernihan pikiran ditempatkan pada awal proses pelatihan; yang sebenarnya juga sebagai awal dari landasan kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual (SQ) adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) secara efektif. Bahkan SQ adalah kecerdasan tertinggi kita (Zohar dan Marshall, 2000:4). Walaupun Howard Gardner dari Havard menyatakan adanya multi-kecerdasan (*multiple intelligence*) yang terdiri sedikitnya tujuh macam kecerdasan, namun pada hakekatnya adalah varian dari ketiga kecerdasan utama; IQ, EQ dan SQ (Zohar dan Marshall, 2000).

Tahap kedua dalam proses pelatihan adalah membangun mental (*mental building*) melalui pemberian kesadaran akan pentingnya mempunyai prinsip-prinsip hidup yang harus dipegang erat dan dipraktikkan dalam hidup keseharian. Tahap kedua ini akan menghasilkan mental yang kuat atas dasar prinsip-prinsip yang dalam pendekatan kepercayaan Islam disebut dengan Rukun Iman. Oleh

karenanya tahap ini merupakan landasan dalam membangun kecerdasan emosional (Agustian, 2001). Prinsip-prinsip hidup tersebut dinamai sebagai berikut.

- a. **Prinsip bintang:** prinsip bahwa apapun yang dilakukan semata-mata sebagai ibadah kepada Tuhan;
- b. **Prinsip malaikat:** prinsip meneladani loyalitas Malaikat dalam menjalankan misi Tuhan;
- c. **Prinsip kepemimpinan:** prinsip meneladani kepemimpinan Rasul Muhammad;
- d. **Prinsip pembelajaran:** prinsip yang mengajarkan untuk terus belajar selama hidup;
- e. **Prinsip masa depan:** prinsip yang mengajarkan bahwa kehidupan dibangun tidak saja untuk masa kini tetapi yang lebih penting lagi adalah kehidupan masa depan sesudah kematian;
- f. **Prinsip keteraturan:** prinsip yang mengajarkan bahwa dalam hidup ini tidak dapat dilakukan seandainya saja, tetapi ada aturan agar dapat terciptanya harmoni dalam kehidupan sosial.

Tahap ketiga adalah membangun ketangguhan personal (*personal strength*). Setelah terjadinya kejernihan berpikir dan kesadaran akan pentingnya memiliki prinsip-prinsip hidup sebagai hasil pelatihan, maka proses perubahan sikap masih harus diasah melalui praktek dalam keseharian hidup. Proses pengasahan ini mempunyai tujuan agar manusia mampu bertindak sesuai dengan

“suara-hati”nya (*self conscience*). Menyebutkan suara-suara hati secara berulang-ulang melalui ucapan, pikiran dan hati sekaligus mampu membangun kekuatan pikiran bawah sadar yang akhirnya akan mendarah-daging dalam diri seseorang (Agustian, 2001:104). Proses demikian sering disebut *Repetitive Magic Power*. Dalam kepercayaan Islam, proses pengulangan tersebut dilakukan melalui ucapan *Syahadat*, ibadah *Shalat* dan ibadah *Puasa*.

Tahap keempat adalah membangun ketangguhan social (*social strength*), yang dalam kepercayaan Islam dilakukan melalui pemberian *Zakat* (sumbangan) dalam arti luas (harta benda, tenaga, pikiran, dan sebagainya). Disamping pengasahan melalui *Zakat*, juga melalui pemaknaan tahapan ibadah *Haji* yang sarat dengan kerjasama sehingga akan terbangun kolaborasi yang tangguh.

Dalam konteks perusahaan, seluruh tahapan tersebut pada akhirnya diharapkan akan mampu merubah sikap karyawan terhadap perusahaan dalam hal komitmen dan pada gilirannya pada etos kerja.

B. Kerangka Berpikir

Untuk memberikan konsep yang jelas tentang hubungan antara variabel yang diteliti yaitu variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan pengaruhnya terhadap variabel komitmen dan variabel etos kerja, perlu dirumuskan kerangka berpikir sebagaimana dijelaskan pada paragraf-paragraf berikut.

Pelatihan ESQ yang diselenggarakan oleh *ESQ Leadership* Jakarta dilakukan melalui empat (4) tahapan, yaitu: *Zero Mind Process*, kemudian *Mental Building*, *Personal Strength* dan terakhir *Social Strength*. Pelatihan diberikan

dengan kombinasi ceramah, simulasi, permainan peran, pembelajaran melalui pengalaman, dan studi kasus. Setiap tahapan merupakan batu pijakan untuk tahapan selanjutnya, dimana setiap tahapannya diarahkan sebagai berikut (ESQ Power: Agustian, 2003).

1. **Zero Mind Process (ZMP)** adalah upaya untuk menjernihkan hati, dengan tujuan memunculkan kemampuan mendengar “suara hati” terpendam yang merupakan sumber kebijaksanaan (*wisdom*) dan motivasi (*energy*). Proses ini akan menghilangkan belenggu-belenggu yang seringkali mempengaruhi cara berpikir kita, yang pada gilirannya akan membangun landasan kecerdasan spiritual. Belenggu-belenggu yang dimaksud adalah: 1) prasangka negatif, 2) prinsip hidup, 3) pengalaman, 4) kepentingan, 5) sudut pandang, 6) pembandingan, dan 7) literatur.
2. **Mental Building** adalah suatu metode untuk melindungi dan menjaga potensi dasar manusia melalui enam (6) prinsip yang meliputi: (1) *Star Principle*, (2) *Angle Principle*, (3) *Leadership Principle*, (4) *Learning Principle*, (5) *Vision Principle*, dan (6) *Well-organized Principle*. Proses pelatihan pada tahap ini akan menghasilkan orang yang memiliki prinsip hidup yang keseluruhannya bersandar pada sifat-sifat mulia Tuhan. Hasil tahap pelatihan ini akan mengasah kita untuk membangun kepekaan emosi sebagai landasan kecerdasan emosional.
3. **Personal Strength** adalah metode untuk melepaskan, mengarahkan, dan mengendalikan kekuatan pikiran bawah sadar (*unconscious mind*) sehingga menjadi langkah nyata dalam kehidupan sehari-hari, dengan pola

pengasahannya melalui: (1) *Mission Statement*, (2) *Character Building*, dan (3) *Self-controlling*.

4. *Social Strength* adalah upaya membangun kerjasama berdasarkan kesamaan suara hati yang diperoleh dari hasil tahap sebelumnya sehingga terbangun kolaborasi hati yang tangguh, melalui: (1) *Strategic Collaboration*, dan (2) *Total Action*.

Sebagai keluaran (*output*) dari ZMP adalah terbebasnya belenggu-belenggu yang mempengaruhi cara berpikir manusia, misalnya pengalaman hidup, literatur, dan sebagainya, yang pada gilirannya akan menghasilkan cara berpikir positif. Dengan cara berpikir positif, akan terbentuk landasan kecerdasan spiritual (SQ). Sedangkan keluaran tahapan *mental building* adalah terbentuknya landasan kecerdasan emosional (EQ). Kedua kecerdasan tersebut diasah secara terus-menerus melalui kegiatan membangun kekuatan pikiran bawah sadar (*personal strength*) dengan kegiatan yang dalam agama Islam dikenal dengan membaca *Syahadat*, mendirikan *Shalat*, dan menjalankan *Puasa*; dan membangun kerjasama tim (*social strength*) dengan menunaikan *Zakat* dan pergi ke tanah suci untuk menjalankan ibadah *Haji*.

Dalam konteks perusahaan, maka karyawan dengan tingkat kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional, disamping kecerdasan intelektual yang semakin tinggi, akan memiliki komitmen terhadap perusahaan yang semakin tinggi pula. Pada gilirannya, dengan meningkatnya komitmen, karyawan tersebut diharapkan akan memiliki etos kerja yang semakin tinggi pula. Dengan demikian

kerangka berpikir di atas menduga bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen dan etos kerja karyawan pada perusahaan.

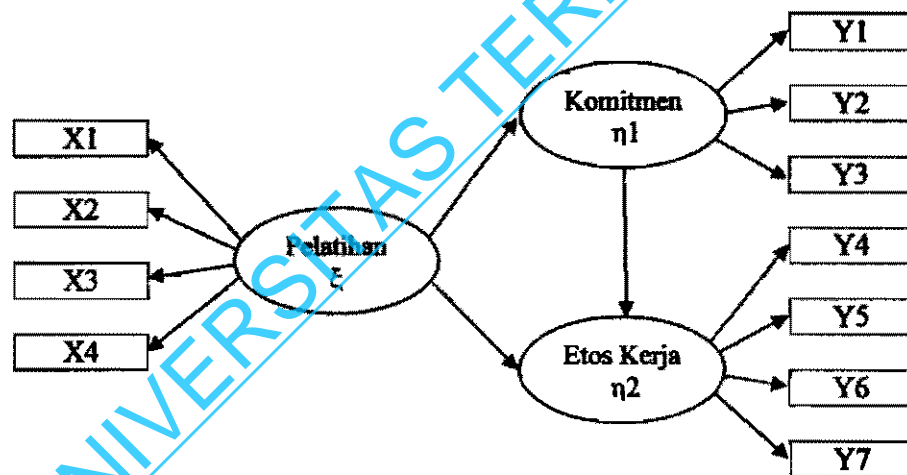
Proses pelatihan dengan tahapan seperti di atas dapat diringkas dalam bentuk tabel seperti dibawah.

Tabel 2.7. Proses Pelatihan ESQ

Variabel	Domain	Proses Pelatihan	Metode	Hasil
Pengetahuan	IQ, EQ dan SQ <i>God Spot</i>			
	Membangun SQ	<i>Zero Mind Process (X1)</i>	<i>Lecture</i> <i>Experiential Learning</i>	Berpikir positif Landasan SQ
	Membangun EQ	<i>Mental Building (X2):</i> <i>(1) Star Principle</i> <i>(2) Angle Principle</i> <i>(3) Leader Principle</i> <i>(4) Learning Principle</i> <i>(5) Vision Principle</i> <i>(6) Well-organized Principle</i>	<i>Lecture</i> <i>Experiential Learning</i> <i>Games</i> <i>Role Play</i> <i>Case Study</i>	Bijaksana, loyal, integritas, dicintai, dipercaya, berpikir kritis, berorientasi masadepan, memelihara sistem
Ketrampilan	Membangun kekuatan pikiran bawah-sadar	<i>Personal Strength (X3):</i> <i>(1) Mission Statement</i> <i>(2) Character Building</i> <i>(3) Self-controlling</i>	Syahadat Mendirikan Sholat Puasa	Langkah nyata dalam kehidupan keseharian
	Membangun kerjasama tim	<i>Social Strength (X4):</i> <i>(1) Strategic Collaboration</i> <i>(2) Total Action</i>	Menunaikan Zakat Pergi Haji	Kolaborasi hati yang solid
Sikap	<i>Asmaul Husna</i> (99 nama baik)	--	--	Komitmen: Jujur (Y1) Visioner (Y2) Tanggungjawab(Y3) Etos Kerja: Disiplin (Y4) Kerjasama (Y5) Adil (Y6) Peduli (Y7)

Sumber: Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spriritual, Agustian, A.G. (2001)

Berdasarkan proses pelatihan tersebut di atas, selanjutnya dibuatlah kerangka berpikir. Dilihat dari kerangka berpikir seperti pada gambar di bawah ini, diketahui bahwa model penelitian ini adalah model deskriptif dengan dua (2) variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten), sehingga untuk menguji hipotesis penulis menggunakan alat analisis "Structural Equation Model" (SEM). Untuk melihat dimensi mana yang mempunyai pengaruh yang kuat dari variabel komitmen dan etos kerja, digunakan analisis komponen utama (*principle component analysis*). Berdasarkan hal diatas maka model persamaan struktural untuk penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1. Model Persamaan Struktural

Keterangan gambar :

η : Laten Endogen

ξ : Laten Eksogen

X : Indikator Laten Eksogen (ξ)

X1 : Zero Mind Process (ZMP)

X2 : Mental Building

X3 : Personal Strength

X4 : Social Strength

Y : Indikator Laten Endogen (η)

Y1 : Jujur

Y2 : Visioner

Y3 : Tanggungjawab

Y4 : Disiplin

Y5 : Kerjasama

Y6 : Adil

Y7 : Peduli

Model di atas menjelaskan bahwa variabel komitmen dan etos kerja dipengaruhi oleh variabel pelatihan. Sementara variabel pelatihan merupakan variabel eksogen yang *unobservable*, artinya variabel pelatihan adalah variabel bebas yang tidak langsung dapat diobservasi. Variabel ini dapat dijelaskan dengan sub-variabel *Zero Mind Process* (X_1), *Mental Building* (X_2), *Personal Strength* (X_3) dan *Social Strength* (X_4).

Variabel komitmen dan etos kerja merupakan variabel *endogen* yang *unobservable*, artinya variabel komitmen dan etos kerja adalah variabel terikat yang tidak dapat langsung diobservasi. Variabel komitmen dapat dijelaskan dengan sub-variabel Jujur (Y_1), Visioner (Y_2) dan Tanggungjawab (Y_3). Variabel etos kerja juga merupakan variabel *endogen* yang *unobservable*, yaitu variabel tidak bebas yang tidak dapat langsung diobservasi. Variabel ini dapat dijelaskan oleh sub-variabel Disiplin (Y_4), Kerjasama (Y_5), Adil (Y_6), dan Peduli (Y_7).

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, patut diduga bahwa pelatihan ESQ yang diberikan melalui proses awal ZMP sebagai landasan kecerdasan spiritual, kemudian pembangunan mental sebagai landasan kecerdasan emosional, akan melahirkan ketangguhan personal. Selanjutnya dengan melatih ketangguhan personal melalui tindakan nyata dalam hidup keseharian akan membangun

karakter pribadi, dan menghasilkan ketangguhan sosial. Tindakan nyata secara terus menerus yang didasari oleh nilai-nilai ketangguhan personal dan ketangguhan sosial tersebut akan menjadi karakter dan memunculkan sikap-sikap mulia yang oleh *ESQ Leadership* diformulasikan dalam *core value* yang dinamakan Tujuh Budi Utama.

Dari uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada perusahaan.
2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap etos kerja karyawan pada perusahaan.
3. Komitmen berpengaruh positif terhadap etos kerja pada perusahaan.

C. Definisi Operasional

Dimensi-dimensi yang terkandung dalam proses pelatihan, komitmen dan etos kerja perlu dijabarkan lebih lanjut agar dapat diukur. Sebagaimana telah penulis jelaskan pada perumusan masalah, maka dimensi-dimensi yang diukur adalah sebagai berikut.

1. Variabel proses pelatihan meliputi hal-hal sebagai berikut.
 - a. *Zero Mind Process* adalah kondisi pikiran yang telah jernih berdasarkan pada hati nurani, yaitu pikiran yang terbebas dari belenggu-belenggu prasangka negatif, prinsip hidup yang menyesatkan, pengalaman, dan berbagai literatur yang menyesatkan. Segala tindakannya bersandar pada hati nurani tanpa mengabaikan peraturan-peraturan perusahaan dan logika berpikir.

- b. ***Mental Building*** adalah memiliki mental kuat yang meyakini bahwa bekerja adalah ibadah, bukan saja untuk masa kini tetapi juga bekal sesudah mati. Ia meyakini bahwa bekerja merupakan pengabdian kepada Tuhan, yang harus ditingkatkan melalui pembelajaran terus-menerus, dan dalam konteks perusahaan apa yang ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan penuh kesadaran dan disiplin.
- c. ***Personal Strength*** adalah memiliki sifat-sifat mulia, diantaranya jujur, tanggungjawab dan disiplin, sehingga memiliki prinsip tangguh yang tidak mudah terombang-ambing oleh perubahan kondisi perusahaan. Sifat demikian akan mampu menjaga pikiran tetap jernih walaupun terjadi sesuatu di dalam perusahaan. Ia akan selalu meluangkan sedikit waktu untuk beribadah agar kinerjanya dapat terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.
- d. ***Social Strength*** adalah kesediaan menolong orang yang membutuhkan pertolongan tanpa pamrih melalui *zakat* (sumbangan) dalam arti luas. Sumbangan dan bantuan diberikan dengan sungguh-sungguh agar terbangun kepedulian sosial yang baik. Kesediaan memberikan bantuan akan membangun *team-work* yang solid.
2. **Variabel komitmen meliputi hal-hal sebagai berikut.**
- a. **Jujur** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al Mukmin*). Sifat jujur adalah sifat lurus hati, tidak berbohong, tidak curang dan tulus ikhlas. Jujur menjadikan konsisten antara perkataan dan perbuatan yang

dilandasi adanya keyakinan bahwa apa yang dilakukannya sebenarnya selalu dalam pengawasan Tuhan. Apabila dimintai pendapat oleh perusahaan, ia akan menyampaikan tanpa kepura-puraan atau kebohongan. Ia meyakini bahwa sikap berbohong atau menipu perusahaan berarti menipu dirinya sendiri. Oleh karenanya, ia menyadari bahwa untuk bersikap jujur perlu keberanian moral.

- b. **Tanggung-jawab** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al Wakiil*). Tanggungjawab adalah kesediaan (wajib) menanggung segala sesuatunya sebagai akibat sikap pihak sendiri atau pihak lain. Loyalitas adalah salah satu bentuk tanggungjawab kepada perusahaan, karenanya ia akan bekerja dengan konsisten. Ia akan bangga untuk tetap menjadi bagian dari keluarga besar perusahaan, dan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan saat ini.
- c. **Visioner** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al Akhir*). Sikap visioner adalah sikap orang yg memiliki khayalan atau wawasan ke depan. Sikap yang melihat bahwa apa yang dikerjakannya tidak semata untuk jangka pendek, tetapi untuk jangka panjang bahkan untuk kehidupan sesudah mati. Untuk mendukung tujuan jangka panjang, ia merasa perlu menyusun catatan-catatan yang akan digunakan untuk mengontrol apa yang sudah dicapai. Bahkan ia mempunyai rencana-rencana cadangan untukantisipasi bila hal yang tidak diharapkan terjadi. Waktu adalah salah satu hal yang sangat dihargai.

3. **Variable etos kerja meliputi hal-hal sebagai berikut.**
- a. **Disiplin** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al Matin*). Disiplin adalah kondisi yg merupakan perwujudan sikap mental dan perilaku seorang karyawan ditinjau dari aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap ketentuan peraturan dan hukum yg berlaku di perusahaan. Sikap mematuhi apa yang telah digariskan oleh perusahaan dan masyarakat secara ikhlas (dedikasi) karena apa yang dilakukannya diyakini memberikan kemasyalahatan bukan saja kepada dirinya sendiri tetapi juga kepada lingkungannya. Karenanya, ia merasa bahwa dalam bekerja tidak boleh bersantai agar tugas-tugas yang diberikan perusahaan dapat diselesaikan sesuai jadwal. Dengan sikap demikian, ia yakin setiap tugas dapat diselesaikan dengan sukses.
 - b. **Kerjasama** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al Jaami*). Kerjasama adalah sikap kesediaan untuk melakukan kegiatan atau usaha dengan atasan, sesama karyawan, dan bawahan, untuk mencapai tujuan bersama. Sikap mau bekerjasama bukan saja sebagai kebaikan yang akan memberi manfaat bersama, tetapi juga akan membantu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan.
 - c. **Adil** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*Al` Adl*). Adil adalah sikap tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, berpegang pada kebenaran, sehingga sebagai pemimpin tidak bertindak sewenang-wenang. Sikap adil berarti juga kesediaan untuk mendukung terjadinya persaingan yang sehat dalam perusahaan, sehingga

setiap karyawan mempunyai peluang untuk memajukan kehidupannya secara mandiri.

- d. **Peduli** adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah (*As Samii` dan Al Bashir*). Peduli adalah sikap mengindahkan, memperhatikan, menghiraukan karyawan lain dalam perusahaan. Peduli juga berarti sikap atas kesediaan untuk memperhatikan lingkungan dimana kita berada yang dilandasi oleh keyakinan bahwa baik-buruknya lingkungan tersebut merupakan bagian dari andilnya. Ia meyakini bahwa sikap peduli dapat memberikan kepuasan batin bagi diri sendiri dan orang lain. Sikap memperhatikan yang diiringi dengan tindakan akan mendorong pertumbuhan pribadi dan kepedulian sosial.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, kemudian disusunlah operasionalisasi variabel seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.8. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Proses Pelatihan	<i>Zero Mind Process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suara hati tidak boleh melupakan logika berpikir 2. Tidak sering berprasangka buruk 3. Terlepasnya belenggu pikiran dari pengalaman buruk 4. Memprioritaskan kepentingan bersama 5. Keputusan bersandar pula pada hati nurani
2		<i>Mental Building</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja tanpa pamrih semata 2. Kemampuan mempengaruhi dalam memimpin 3. Kesiediaan untuk terus belajar 4. Memiliki tujuan jangka panjang 5. Disiplin timbul dari kesadaran diri

No	Variabel	Dimensi	Indikator
3		<i>Personal Strength</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan bahwa beribadah akan meningkatkan produktifitas 2. Keyakinan bahwa ibadah dapat meredam pengaruh negatif 3. Pribadi luhur berasal dari sifat-sifat baik 4. Sikap konsisten, tidak terombang-ambing 5. Kemampuan menjaga pikiran agar tetap jernih
4		<i>Social Strength</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap bersedia saling membantu 2. Sikap sungguh-sungguh dalam membantu 3. Keyakinan akan sifat-sifat mulia yang muncul dari suara hati 4. Keyakinan bahwa bantuan akan membina hubungan social 5. Kesadaran bahwa team work sangat penting dan dibutuhkan
5	Komitmen	Jujur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak pura-pura 2. Merasakan harga diri yang bersumber dari kejujuran 3. Sikap jujur bahwa pada saat ini bekerja pada perusahaan adalah penting 4. Berani secara moral dalam bersikap jujur 5. Berbohong berarti menipu diri
6		Tanggung-jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki loyalitas sebagai kewajiban moral 2. Sikap loyal pada perusahaan 3. Merasa tidak baik meninggalkan perusahaan 4. Keinginan untuk tetap menjadi keluarga besar perusahaan 5. Bekerja secara konsisten
7		Visioner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan tujuan dan membuat rencana 2. Melakukan evaluasi atas pencapaian kerja 3. Menghargai waktu dalam bekerja 4. Memiliki orientasi untuk kehidupan sesudah mati kelak 5. Mempunyai rencana cadangan
8	Etos Kerja	Disiplin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja dengan dedikasi 2. Bekerja keras dengan kemampuan terbaik 3. Disiplin terus-menerus untuk sukses 4. Tidak santai dalam bekerja 5. Bekerja dengan target pencapaian
9		Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiediaan melakukan kerjasama 2. Kerjasama member manfaat bagi perusahaan 3. Memperhatikan hubungan antar karyawan 4. Kesadaran bahwa kerjasama adalah baik 5. Memiliki komitmen untuk bekerjasama

No	Variabel	Dimensi	Indikator
10		Adil	1. Bersikap adil dan murah hati 2. Sadar akan perlunya persaingan sehat 3. Bekerja dengan kemampuan terbaik 4. Memanfaatkan peluang untuk kemajuan hidup 5. Mandiri
11		Peduli	1. Memperhatikan orang lain 2. Memiliki komitmen kerja 3. Bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan pribadi 4. Memiliki kepekaan sosial 5. Menjadikan pengalaman kerja sebagai pelajaran

Sumber: Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, Cetakan ke-31.
Jakarta: Penerbit Arga

Dari tabel operasionalisasi tersebut di atas, selanjutnya disusun kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur dalam menjangkau persepsi responden atas topik penelitian, yaitu pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja. Kuesioner berupa daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang terpilih sebagai sampel. Model kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, dimana responden hanya memilih pernyataan yang sesuai dengan persepsinya. Responden dalam penelitian ini adalah staf dan pimpinan perusahaan atau manajer yang telah mengikuti pelatihan ESQ.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah subyek yang diteliti, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian ini menggunakan metode survai dengan analisis korelasi. Metode penelitian ini tidak memberikan perlakuan terhadap subyek penelitian, tetapi data dijangkau dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dari teori-teori dan konsep-konsep yang ada berdasarkan skala Likert. Instrumen penelitian dimodifikasi dari kuesioner tentang konsep pelatihan ESQ, komitmen organisasi dan etos kerja yang telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian sebelumnya. Peneliti menggunakan data berdasarkan fakta yang didapatkan dari *sample* para alumni ESQ.

Penelitian dilakukan terhadap karyawan di PT.Indomobil Jakarta yang pernah mengikuti pelatihan ESQ dan mereka memiliki staf. Dua pertimbangan utama ditetapkannya karyawan ini adalah: 1) karyawan pada posisi tersebut diharapkan mampu menilai pengaruh pelatihan terhadap diri sendiri, rekan kerja, karyawan di bawahnya dan atasannya sekaligus; 2) karyawan ini baru mengikuti pelatihan dalam kurun waktu kurang dari 1 (satu) tahun, dimana hasil pelatihan diharapkan belum terkontaminasi oleh kondisi lingkungan mereka bekerja saat ini; dan 3) jumlah alumni memadai sebagai sampel.

2. Tahapan Penelitian

Berikut adalah tahapan kegiatan yang telah penulis lakukan sehubungan dengan penelitian ini.

- a. Studi pustaka. Berbagai pustaka penulis gunakan untuk memperoleh gambaran umum tentang definisi-definisi dan berbagai hal yang berkaitan dengan pengembangan (khususnya yang berkaitan dengan pelatihan) sumber daya manusia dan pemanfaatannya berupa buku-buku acuan, *text book*, dan jurnal (data sekunder). Studi pustaka ini juga dimaksudkan untuk membangun kerangka pemikiran dan mencari hubungan antara pelatihan dan pengaruhnya dalam pembinaan sumber daya manusia.
- b. Menyusun instrumen penelitian. Tahap ini dilakukan untuk menyusun instrumen penelitian melalui daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Analisis ini dilakukan agar dapat diperoleh data untuk menjawab pertanyaan dalam kerangka penelitian. Instrumen penelitian mengadaptasi dari kuesioner yang disebut dengan *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)* dan *Scale of Islamic Work Ethics*. Sedangkan kuesioner yang berhubungan dengan proses pelatihan mengadaptasi dari buku "ESQ: Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual" (Agustian, 2001).
- c. Melakukan tes terhadap instrumen penelitian yang telah tersusun ulang sebagaimana disebut di atas. Tes dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap responden yang tidak termasuk dalam responden penelitian.
- d. Melaksanakan penelitian. Setelah instrument berhasil melalui tes, selanjutnya kuesioner tersebut disebarkan kepada seluruh responden terpilih.

Penelitian dilaksanakan untuk mendapatkan data primer yang dikumpulkan dengan cara terjun langsung ke tempat lokasi subyek penelitian yaitu kantor PT. Indomobil, Jalan MT. Haryono, Jakarta. Pengambilan sampel dilakukan secara acak, dimana setiap alumni ESQ mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Pemilihan subyek penelitian ini adalah karena pelatihan terhadap karyawan PT. Indomobil baru dilaksanakan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir atas biaya swadaya. Pelatihan dilaksanakan secara swagriya, yang hingga saat ini telah berhasil dilaksanakan untuk gelombang pertama. Pelatihan secara swadaya biasanya hanya diikuti oleh orang-orang yang secara sadar memang memerlukan hasil pelatihan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Sebelum memilih karyawan PT.Indomobil sebagai subyek/responden penelitian, penulis sudah menajagi kemungkinan tersebut, sehingga data yang diperlukan diyakini dapat diperoleh dalam jumlah sesuai dengan jumlah minimal sampel sebagaimana disyaratkan dalam penelitian.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi didefinisikan sebagai himpunan dari semua unit penelitian yang mungkin. Populasi dapat dibedakan menjadi populasi target dan populasi penelitian (Wiratha, 2006:44). Populasi target adalah populasi seluruh alumni ESQ yang hingga Januari 2008 berjumlah tidak kurang dari 400.000 orang yang

tersebr di berbagai daerah Indonesia, bahkan hingga Malaysia dan beberapa negara Eropa (sumber: *ESQ Leadership* Jakarta).

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah populasi penelitian, yaitu populasi peserta pelatihan ESQ (alumni) yang bekerja di PT. Indomobil Jakarta. Jumlah populasi atau alumni yang telah mengikuti pelatihan ESQ di PT.Indomobil Jakarta sebanyak 41 orang. Alumni tersebut berasal dari seluruh jenjang manajemen, yang terbagi ke dalam beberapa departemen. Mengingat jumlah alumni tersebut yang masih sedikit, maka seluruhnya penulis gunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

2. Sampel

Sampel merupakan himpunan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian. Dalam penelitian ini, model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE), jumlah sampel minimal adalah 100 atau sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Wijanto, 2008).

Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi yang besar digunakan rumus Solvin (1960) yang dikutip Sevilla (1994) sebagai berikut (Husein, 1999:49):

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak-telitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolerir atau diinginkan 10%

Jadi: $n = 41 / (1 + 41 (10\%)^2)$

$n = 29,8$ (dibulatkan 30 responden)

Sesuai dengan pedoman penentuan jumlah sampel dalam Workshop Penelitian (Universitas Terbuka 2007:13), untuk populasi sebanyak 41 orang dengan tingkat kesalahan 10%, jumlah sampel adalah 35 responden. Untuk mengatasi ukuran sampel minimal yang disyaratkan oleh model dengan ukuran yang tersedia dalam penelitian ini, dilakukan *bootstapping* terhadap sampel tersebut, sehingga menghasilkan sampel *bootstrap* yang ukurannya jauh lebih besar (Wijanto, 2008:308).

C. Instrumen Penelitian

1. Format Kuesioner

Salah satu tahap yang penulis rasakan paling sulit adalah menyusun daftar pertanyaan, atau sering disebut kuesioner, yang sesuai dengan kerangka berpikir sehingga dapat diperoleh data yang dapat menjawab permasalahan penelitian. Jumlah pertanyaan untuk setiap variabel agar dapat menjawab indikator-indikator

haruslah memadai; jumlah pertanyaan yang terlalu banyak dapat membuat jenuh responden sehingga jawaban yang diberikan boleh jadi tidak valid. Sebaliknya, jumlah pertanyaan yang terlalu sedikit boleh jadi tidak mampu menjawab persoalan penelitian.

Tujuh Budi Utama adalah sikap yang diharapkan dapat dicapai dan dipraktikkan oleh para alumni ESQ setelah menyelesaikan pelatihan. Dimensi-dimensi dari Tujuh Budi Utama tersebut adalah: 1) Jujur, 2) Tanggungjawab, 3) Visioner, 4) Disiplin, 5) Kerjasama, 6) Adil, dan 7) Peduli. Tujuh Budi Utama tersebut selanjutnya penulis gunakan sebagai dimensi dalam penelitian ini. Mengacu kepada berbagai teori tentang komitmen dan etos kerja, dimensi-dimensi dari Tujuh Budi Utama tersebut ternyata termasuk dalam dimensi-dimensi komitmen organisasi dan etos kerja. Disamping untuk menjangkau persepsi responden tentang Tujuh Budi Utama tersebut, penulis juga ingin mengetahui profil responden yang berguna untuk melengkapi pembahasan hasil penelitian ini. Format kuesioner selengkapnya disajikan pada Lampiran 3.

Sesuai dengan tujuan penelitian, dalam kuesioner dimensi-dimensi tersebut disusun menjadi tabel dengan urutan:

- a. Profil responden, yang terdiri dari: jabatan, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan, lama bekerja dan jenis pelatihan ESQ yang pernah diikuti;
- b. Proses pelatihan, dengan dimensi-dimensi: *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength*;
- c. Komitmen dengan dimensi-dimensi: jujur, visioner dan tanggung-jawab;
- d. Etos kerja dengan dimensi-dimensi: disiplin, kerjasama, adil dan peduli.

2. **Administrasi Data**

Hasil kuesioner berupa data isian dari setiap responden atas setiap pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Untuk menjaga kerahasiaan responden sebagaimana lazimnya dalam penelitian, setiap responden tidak mencantumkan nama, melainkan setiap jawaban diberikan nomer responden. Data atas jawaban seluruh responden kemudian dibuat tabel yang berisi nomer responden dan jawaban setiap pertanyaan.

Hasil isian dalam blangko kuesioner kemudian dibuat tabel yang berisi semua jawaban responden, yang terbagi dalam kategori profil responden, pelatihan, komitmen dan etos kerja. Untuk analisis deskriptif, jawaban setiap indikator dijumlahkan dan kemudian dihitung persentasenya terhadap jumlah responden.

3. **Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini terdapat variabel laten (*latent variables*) dan variabel teramati (*observable variables*). Variabel laten diukur melalui variabel teramati, dimana pengukuran variabel teramati pada penelitian ini dilakukan dengan cara meminta langsung kepada responden untuk memberikan pendapatnya terhadap daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dipersiapkan sebelumnya. Kuesioner yang merupakan sejumlah daftar pertanyaan tertulis digunakan untuk memperoleh informasi atas persepsi responden berdasarkan hal-hal yang diketahui, yang diperoleh dari pelatihan.

Variabel laten dalam penelitian ini adalah pelatihan, komitmen dan etos kerja. Variabel pelatihan diukur menggunakan variabel teramati: *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength*. Variabel komitmen diukur menggunakan variabel jujur, tanggungjawab dan visioner, sedangkan variabel etos kerja diukur menggunakan variabel disiplin, kerjasama, adil dan peduli. Semua pengukuran variabel, terutama menyangkut data ordinal yang digunakan dalam kuesioner, diuji validitas dan reliabilitasnya.

4. Validitas Pengukuran

Validitas menunjuk kepada sejauh mana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mampu menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Menurut Ridgon dan Ferguson (1993), dan Doll, Xia dan Torkzadeh (1994) sebagai mana dikutip Wijanto (2008:65), suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika:

- a. Nilai t (t -value) muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis (atau $\geq 1,96$ atau untuk praktisnya ≥ 2), dan
- b. Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) $\geq 0,70$.

Sebelum alat ukur digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, terlebih dahulu diujicoba pada responden yang mewakili karakteristik yang sama

dengan sampel penelitian. Butir – butir yang diuji validitasnya adalah item untuk responden yang terdiri dari dimensi-dimensi: *Zero Mind Process (X1)*, *Mental Building (X2)*, *Personal Strength (X3)* dan *Social Strength (X4)*, Jujur (Y1), Visioner (Y2), Tanggungjawab (Y3), Disiplin (Y4), Kerjasama (Y5), Adil (Y6) dan Peduli (Y7).

5. Reliabilitas Pengukuran

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat pengukur dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama.

Dari berbagai teknis untuk mengestimasi reliabilitas, pendekatan koefisien *Cronbach's alpha*-lah yang menggunakan batasan asumsi paling sedikit (Wijanto, 2008:65). Berdasarkan hal tersebut, untuk mengukur reliabilitas dalam SEM digunakan *Composite Reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit) dan *Extracted Variance measure* (ukuran ekstrak varian). Menurut Hair et.al. (1998) sebagaimana dalam Wijanto (2008:66), menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika:

- a. Nilai *Construct Reliability (CR)*-nya $\geq 0,70$, dan
- b. Nilai *Variance Extracted (VE)*-nya $\geq 0,50$.

6. Variabel dan Skala Pengukuran

a. Komitmen

Komitmen organisasi diukur menggunakan instrumen kuesioner yang diadopsi dari apa yang dalam banyak literatur disebut dengan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang awalnya disusun oleh Porter, dkk. (Mowday dan Steers, 1979), dan hasilnya telah digunakan dalam berbagai penelitian selama lebih dari 9 (sembilan) tahun dengan berbagai jenis bidang usaha. Pertanyaan dalam *OCQ* aslinya terdiri dari 15 (lima belas) pertanyaan untuk memperoleh jawaban atas 3 (tiga) faktor dalam variabel komitmen: (1) kepercayaan yang tinggi dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi); (2) keinginan untuk bekerja keras atas nama organisasi (keterlibatan); (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (loyalitas). Enam pertanyaan diantaranya adalah berupa pertanyaan negatif (*reverse coded*).

Untuk menyesuaikan dengan dimensi-dimensi yang menjadi tujuan penelitian sebagaimana teruang dalam kuesioner, peneliti melakukan modifikasi dengan cara mengelompokkan pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan pengertian tiap dimensi dengan pertanyaan asli dalam *OCQ*. Konsep komitmen terlebih dahulu dibagi ke dalam dimensi-dimensi: Jujur (Y1), Tanggung-jawab (Y2) dan Visioner (Y3). Kemudian sebanyak 18 (delapan belas) pertanyaan dalam *OCQ* dikelompokkan ke dalam dimensi-dimensi tersebut sesuai dengan isi pertanyaan. Agar mengurangi kebosanan dengan banyaknya pertanyaan dalam keusioner, setiap dimensi dibatasi hanya terdiri dari 5 (lima)

pertanyaan saja. Jadi jumlah pertanyaan untuk variabel komitmen adalah sebanyak 15 (lima belas).

b. Etos Kerja

Etos kerja diukur menggunakan instrumen kuesioner yang diadopsi dari kuesioner dalam *Islamic Work Ethics (IWE)* yang awalnya dikembangkan oleh Ali (1998) dan Yousef (2000). Kuesioner asli terdiri dari 45 (empat puluh lima) pertanyaan, diantaranya adalah: “malas bekerja hal biasa”, “serius bekerja menguntungkan diri sendiri dan orang lain”; dan “orang harus bekerja keras mengeluarkan kemampuan terbaik yang dimilikinya”. Dalam variabel etos kerja pun telah penulis kelompokkan ulang pertanyaan-pertanyaan tersebut ke dalam dimensi-dimensi: disiplin, kerjasama, adil dan peduli.

Untuk menyesuaikan dengan dimensi-dimensi pada Tujuh Budi Utama, kuesioner untuk variabel etos kerja seperti dalam referensi diatas, dibagi ke dalam dimensi-dimensi: Disiplin (Y4), Kerjasama (Y5), Adil (Y6) dan Peduli (Y7). Sebanyak 45 (empat puluh lima) pertanyaan kemudian dikelompokkan ke dalam dimensi-dimensi tersebut dengan menyesuaikan isi pertanyaan. Agar mengurangi kebosanan dengan banyaknya pertanyaan dalam keusioner, setiap dimensi kemudian dibatasi hanya terdiri dari 5 (lima) pertanyaan saja. Jadi jumlah pertanyaan dalam variabel etos kerja adalah 20 (dua puluh) pertanyaan.

c. Pelatihan

Penelitian yang berhubungan dengan pelatihan dalam berbagai literatur pada umumnya ingin melihat hasil pelatihan dalam perspektif kualitas pelatihan, dengan dimensi-dimensi misalnya materi pelatihan, kualitas pelatih, sarana pelatihan yang tersedia dan metode pelatihan. Beberapa penelitian lainnya ingin melihat pengaruh pelatihan terhadap persepsi perubahan sikap responden, atau kinerja responden setelah beberapa waktu berselang mendapatkan pelatihan.

Pada penelitian kali ini penulis ingin melihat bagaimana proses pelatihan mampu mempengaruhi persepsi responden atas komitmen organisasi dan etos kerja pada perusahaan. Dengan demikian penulis ingin memfokuskan hubungan antara proses pelatihan dengan persepsi perubahan sikap responden, dengan mengabaikan variabel lain yang mungkin saja mempunyai pengaruh signifikan pula.

Variabel proses pelatihan terdiri dari tahapan-tahapan yang kemudian penulis jadikan dimensi-dimensi reflektif: *Zero Mind Process (X1)*, *Mental Building (X2)*, *Personal Strength (X3)* dan *Social Strength (X4)* sebagai proses pelatihan dasar, *ESQ Basic Training* (Agustian, 2001). Sejauh yang penulis ketahui, belum tersedia cukup banyak literatur yang memberikan referensi bagaimana proses pelatihan ESQ khususnya dapat diukur. Untuk menyusun kuesioner dimensi-dimensi tersebut, penulis mengadaptasi dari Agustian (2001) tentang keluaran (*output*) yang diharapkan dari tiap dimensi tersebut diatas. Untuk memperkuat penyusunan instrumen kuesioner, penulis telah mencoba memperoleh konfirmasi dari sumber aslinya, namun tidak berhasil karena alasan

kode etik. Setiap dimensi kemudian terdiri dari 5 (lima) pertanyaan, jadi jumlah pertanyaan dalam variabel pelatihan adalah 20 (dua puluh) pertanyaan.

Sebelum kuesioner disebar kepada responden, telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas kepada sebanyak 16 (enam belas) responden. Kuesioner yang telah divalidasi selanjutnya disebar kepada responden, dimana isi kuesioner tersebut dibagi menjadi empat kategori. Kategori pertama untuk mengetahui profil responden seperti jabatan, jenis kelamin, usia dan masa kerja. Kategori kedua untuk mengetahui pendapat (persepsi) responden terhadap proses pelatihan yang telah diikuti. Kategori ketiga dan keempat masing-masing untuk mengetahui komitmen organisasi dan etos kerja responden. Kuesioner menggunakan model tertutup yaitu jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner telah disediakan dalam pilihan. Untuk memperoleh jawaban secara objektif, kuesioner didesain agar pertanyaan-pertanyaan tersebut juga sesuai bagi rekan-kerja, atasan dan bawahan responden.

Untuk analisis secara kuantitatif, alternatif jawaban diberi skor dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Ragu-ragu (3), Tidak Setuju (2) dan Sangat Tidak Setuju (1).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu seluruh alumni ESQ PT.Indomobil Angkatan-1, 2008. Penyebaran kuesioner disampaikan melalui koordinator pelatihan, dengan mengikuti tahapan berikut ini.

Tahap pertama yang penulis lakukan adalah mencari informasi perusahaan yang telah mengirimkan karyawannya mengikuti pelatihan, baik yang dilakukan di luar perusahaan maupun yang dilakukan secara swagriya, dengan jumlah peserta cukup banyak (> 30 orang). Pencarian dilakukan melalui media massa cetak (terutama koran dan majalah) dan melalui rekan-rekan penulis. Perusahaan-perusahaan yang telah penulis hubungi adalah PT. Askes di Cempaka Putih, Jakarta Pusat; PT. Tambang Batubara Bukit Asam, di Tanjung Enim, Sumatera Selatan; dan PT. Indomobil di Jakarta. Dengan pertimbangan jumlah alumni, lamanya pasca-pelatihan dan faktor efisiensi dalam pengumpulan data, akhirnya penulis memutuskan untuk memilih PT. Indomobil Jakarta.

Tahap kedua, penulis mengadakan pertemuan dengan Manajer SDM PT. Indomobil untuk menggali lebih dalam lagi kemungkinan melakukan penelitian melalui kesediaan memberikan dukungan data dan informasi yang diperlukan. Setelah adanya kepastian diperolehnya ijin penelitian, penulis segera mempersiapkan Proposal Penelitian dan meminta Surat Pengantar dari Universitas Terbuka untuk disampaikan kepada manajemen PT. Indomobil Jakarta.

Tahap ketiga, penulis mengadakan pertemuan dengan manajer SDM dan alumni ESQ untuk menjelaskan tentang maksud dan tujuan diadakannya penelitian ini. Penulis sampaikan bahwa manfaat penelitian ini tidak saja bagi penulis pribadi tetapi juga bagi perusahaan PT. Indomobil Jakarta, serta lebih luas lagi bagi perkembangan ilmu manajemen secara umum. Dengan pertemuan ini diharapkan terjalin kerjasama yang baik dan dukungan penuh dari responden dengan cara mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur.

Tahap keempat, penulis melakukan penyebaran kuesioner untuk maksud uji validitas dan reabilitas. Kuesioner dibagikan kepada alumni ESQ di perusahaan tempat penulis bekerja, dan mereka tidak penulis masukan sebagai responden dalam penelitian.

Tahap kelima, penulis melakukan pengumpulan data primer menggunakan kuesioner. Daftar kuesioner diberikan kepada seluruh responden yaitu seluruh alumni ESQ Angkatan-I dan mengharapkan setiap responden mengisi daftar kuesioner secara jujur. Lokasi penelitian adalah tempat Kantor PT.Indomobil, Jalan M.T. Haryono – Jakarta. Pemberian kuesioner dilakukan pada saat responden istirahat atau di sela-sela waktu bekerja, selama tidak mengganggu pekerjaan responden dan yang penting mendapatkan ijin dari manajer yang berwenang.

Tahap keenam atau tahap terakhir adalah melakukan pengolahan data dan analisis untuk mempelajari tentang karakteristik responden, persepsi para alumni ESQ terhadap pelatihan, komitmen dan etos kerja, dan uji hipotesis adanya dugaan pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan.

E. Metode Analisis Data

1. Piranti Lunak

Untuk menguji validitas, reabilitas dan hipotesis dalam penelitian ini, digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) atau Model Persamaan Struktural dengan menggunakan program *Linear Structural RELationship* (LISREL), *Version 8.7*. Tujuan analisis ini adalah untuk memperoleh hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya, yaitu bentuk hubungan (analisis regresi) dan keeratan hubungan (analisis korelasi). Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing *exogen variable* terhadap *endogen variable* secara langsung. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinan.

Jawaban atas kuesioner adalah dalam skala ordinal, maka pemodelan dengan SEM dilakukan menggunakan pemodelan yang khusus untuk skala ordinal. Selanjutnya ditentukan variabel laten eksogen yang diberi notasi ξ (*kxi*) dan variabel endogen yang diberi notasi η (*eta*). Prosedur SEM secara umum menurut Bollen dan Long (1993) sebagaimana dikutip Wijanto (2008:34) dan Sitinjak (2006:64) adalah sebagai berikut.

- a. Spesifikasi model (*model specification*). Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. Model ini diformulasikan berdasarkan kerangka berpikir.

- b. Identifikasi (*identification*). Tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam model dan kemungkinan persamaan simultan tidak ada solusinya.
- c. Estimasi (*estimation*). Tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia.
- d. Uji kecocokan (*testing fit*). Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Salah satu kriteria ukuran kecocokan adalah *Goodness of Fit (GOF)*.
- e. Respesifikasi (*respecification*). Tahap ini berkaitan dengan respesifikasi model berdasarkan atas hasil uji kecocokan tahap sebelumnya.

2. Penerapan Prosedur SEM

Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model (SEM)*. Mengingat ukuran sampel minimal untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation (MLE)* yaitu 100 sampel, atau sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Wijanto, 2008), maka jumlah sampel yang memenuhi syarat sebanyak 30 responden tidaklah cukup. Untuk memecahkan masalah tersebut, dilakukan *bootstap* sehingga jumlah sampel bertambah dari 30 sampel menjadi 120 sampel.

Penerapan SEM didasarkan atas kovarian dari nilai-nilai yang ada dalam sampel. Dalam SEM fungsi yang diminimkan adalah perbedaan antara kovarian

sampel dengan kovarian yang diprediksi oleh model. Jika dalam statistik biasa yang dipentingkan adalah signifikansi atau yang dicari adalah penolakan terhadap hipotesis nol (H_0), pada SEM yang diusahakan adalah agar H_0 tidak ditolak atau H_0 diterima (Sitinjak, 2006:63).

Dalam penerapan prosedur SEM dikenal dengan dua pendekatan yang dikenal dengan *One-step Approach* dan *Two-step Approach*. *One-step approach* adalah prosedur penerapan SEM secara sekaligus terhadap sebuah model *hybrid/full SEM*, dimana model *hybrid* adalah kombinasi antara model pengukuran dan model struktural. Penerapan pendekatan model ini ternyata tidak disarankan karena sulit digunakan secara tepat menentukan lokasi dari sumber-sumber kecocokan model yang kurang baik (Wijanto, 2008:69).

Pendekatan alternatif yang disarankan adalah *Two-step Approach*, yang dimulai dengan menspesifikasikan sebuah model *hybrid* sebagai model *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, atau hanya komponen model pengukuran yang dispesifikasikan. Model CFA kemudian dianalisis untuk menentukan kecocokan (*fit*) terhadap data model, validitas dan reliabilitas yang baik (tahap pertama). Tahap kedua adalah menganalisis model *hybrid* untuk melihat kecocokan model secara keseluruhan serta evaluasi terhadap model struktural-nya (Wijanto, 2008:70).

Sesuai dengan pendekatan yang dipilih, yaitu *two-step-approach*, tahap pertama dari uji kecocokan adalah untuk menilai kecocokan model pengukuran, validitas dan reabilitas. Dalam Wijanto (2008:68), salah satu cara untuk memperolehnya adalah dengan model *trimming*, dimana variabel-variabel

indicator/teramati yang mempunyai *standardized loading factor* tidak signifikan (nilai $t < 1,96$) dan yang signifikan tetapi tidak tetapi tidak nilai *standardized loading factor* < 0.70 (Ridgin dan Ferguson, 1991; Doll, Xia dan Torkzadeh, 1994) atau $< 0,50$ (Iqbaria, at.al.,1997) dihilangkan dari model.

Setelah pendekatan tahap pertama menghasilkan CFA dengan kecocokan data-model, validitas dan reabilitas yang baik, maka tahap kedua bisa dilaksanakan. Tahap kedua dari *two-step-approach* adalah menambahkan model struktural aslinya pada model CFA hasil tahap pertama untuk menghasilkan model *hybrid*. Model *hybrid* ini kemudian diestimasi dan dianalisis untuk melihat kecocokan model secara keseluruhan serta evaluasi model strukturalnya (Wijanto, 2008: 69-70).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT.Indomobil

PT. Indomobil Sukses Internasional Tbk. (Perseroan) merupakan salah satu kelompok usaha otomotif yang terbesar dan terkemuka di Indonesia, dengan fokus usaha di bidang ritel, pelayanan purna jual dan pembiayaan kendaraan bermotor.

Perseroan dan Anak Perusahaan merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan atau distributor dari sembilan merek kendaraan yang terkenal, yaitu Audi, Hino, Nissan, Renault, Suzuki, Ssangyong, Volkswagen dan Volvo, dengan ragam produk yang mencakup kendaraan roda empat dan dua, kendaraan niaga, kendaraan serbaguna, truk dan bis, truk alat berat dan kendaraan angkutan umum. Perseroan juga memiliki investasi di beberapa perusahaan jasa keuangan, teknologi informasi, jasa pengelolaan gedung, manufaktur, perdagangan, penyewaan kendaraan bermotor dan sektor usaha lainnya yang merupakan jaringan distribusi, suku cadang dan layanan purna jual yang luas dan terintegrasi.

Dalam mengembangkan usahanya, Perseroan dan Anak Perusahaan menjalin kerjasama dengan mitra lokal maupun asing yang mempunyai reputasi internasional dan berpengalaman dalam bidangnya. Saham Perseroan tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

1. **Kedaaan Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT.Indomobil, Jalan M.T. Haryono, Jakarta Selatan. Untuk memberikan gambaran umum tentang lokasi penelitian, berikut ini penulis sajikan yang disadur sepenuhnya dari situs perusahaan (<http://www.indomobil.com>).

a. **Visi:**

Visi perusahaan adalah sebuah pernyataan luas mengenai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Visi berarti juga sebuah potret besar mengenai apa yang sesungguhnya akan dikerjakan dan menjadi seperti apa yang diharapkan. Visi PT.Indomobil adalah “menjadi perusahaan otomotif terhandal dan terpercaya di dalam negeri”.

b. **Misi:**

Misi perusahaan pada hakekatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Dengan adanya misi diharapkan arsitektur strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Misi PT.Indomobil sebagaimana dapat dilihat pada situs perusahaan adalah sebagai berikut.

- 1) Mengembangkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan untuk meningkatkan profesionalisme bagi kepuasan pelanggan.

- 2) Memberikan kontribusi dan berupaya sepenuhnya bagi pengembangan usaha Perseroan.
- 3) Memberikan komitmen dan nilai terbaik bagi seluruh pihak terkait yang berkepentingan dengan memperhatikan kepentingan masyarakat.

c. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka menghadapi era globalisasi, Perseroan dan Anak Perusahaan berupaya untuk memperkuat kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan secara berkesinambungan. Sebagai salah satu perwujudannya Perseroan mengembangkan *Indomobil Strategic Sales Optimizing Program (ISSOP)*.

Program ini merupakan kombinasi antara *training* atau seminar yang disertai tantangan serta pengakuan dan perayaan atas keberhasilan yang telah dilakukan. Untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan ke arah tercapainya tujuan, Perseroan dan Anak Perusahaan secara rutin mengadakan sosialisasi atas setiap program kerja yang ditetapkan.

2. Profil Responden

Kuesioner disebarakan sebanyak 41 eksemplar kepada seluruh alumni ESQ karyawan kantor PT. Indomobil Jakarta, dan sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan, kuesioner yang diisi dan dikembalikan berjumlah 30 eksemplar. Dari 30 eksemplar seluruhnya terisi penuh dan layak untuk dianalisis. Tabel

berikut ini memberikan gambaran data kuesioner yang disebar dan kuesioner yang dikembalikan.

Sebanyak 23 responden (43,3%) telah bekerja kurang dari 5 tahun, sedangkan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 7 responden (23,3%).

Profil responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
< 5 tahun	23	43,3 %
6-10 tahun	5	16,7 %
10-15 tahun	5	16,7 %
16-20 tahun	-	-
>20 tahun	7	23,3 %
Jumlah	30	100%

Sumber: Lampiran I

Profil responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut. Dari seluruh responden paling banyak mencapai tingkat pendidikan S1, yaitu 12 orang (40,0%). Tingkat pendidikan tertinggi yang dimiliki responden adalah sarjana strata satu sebanyak 12 orang (40,0% dari seluruh responden). Terbanyak ke dua disusul oleh responden dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 10 responden (33,3%). Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SLTA	8	26,7 %
Diploma (D1-D3)	10	33,3 %
S1	12	40,0 %
S2/S3	-	-
Jumlah	30	100%

Sumber: Lampiran 1

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indomobil Jakarta yang masih bekerja dengan jenjang jabatan dari staff sampai ke direksi sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah. Karyawan yang memegang jabatan struktural tingkat supervisor sebanyak 26 orang (86,6%). Pada kelompok ini tingkat pendidikan terbanyak adalah lulusan S1. Sementara itu pada posisi supervisor sebanyak 5 orang dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah lulusan S1. Untuk posisi manager sebanyak 2 orang seluruhnya adalah lulusan diploma. Jabatan struktural tertinggi adalah direktur dengan jumlah responden sebanyak 2 orang dan berpendidikan S1.

Profil responden berdasarkan jabatan struktural dan tingkat pendidikan dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 4.3. Jabatan Struktural Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jabatan	SLTA	Diploma	S1	S2/S3	Jumlah Responden	Persen
Staff	-	-	-	-	-	-
Supervisor	8	8	10	-	26	86,6%
Manager	-	2	-	-	2	6,7%
Direksi	-	-	2	-	2	6,7%
Jumlah	8	10	12	-	30	100,0%

Sumber: Lampiran 1

Dari 30 responden, sebanyak 9 responden (30,0%) masih memiliki status perkawinan lajang, sedangkan untuk responden yang sudah menikah sebanyak 20 orang (66,7%). Satu responden dalam penelitian ini memiliki status perkawinan cerai ataupun duda/janda. Profil responden berdasarkan status perkawinan dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 4.4. Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Persentase
Menikah	20	66,7 %
Tidak Menikah	9	30,0 %
Duda/Janda	1	3,3 %
Jumlah	30	100%

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan usia responden, diperoleh data usia termuda termasuk dalam kelompok usia 20-25 tahun, dan usia responden tertua lebih tua dari 40 tahun. Dilihat secara keseluruhan responden paling banyak berusia antara 31-40 tahun

(30,0%), 26-30 tahun dan >40 tahun (masing-masing 30,0%), dan antara 20-25 tahun (10,0%).

3. Deskripsi Variabel

Variable pelatihan terdiri dari dimensi-dimensi: *zero mind process* (X1), *mental building* (X2), *personal strength* (X3) dan *social strength* (X4). Variable komitmen terdiri dari dimensi-dimensi: jujur (Y1), tanggungjawab (Y2) dan visioner (Y3). Sedangkan variable etos kerja terdiri dari dimensi-dimensi: disiplin (Y4), kerjasama (Y5), adil (Y6) dan peduli (Y7). Untuk setiap dimensi terdapat masing-masing 5 indikator/pertanyaan, sehingga setiap dimensi terdapat 30 responden x 5 pertanyaan = 150 pertanyaan (indikator).

a. Deskripsi Variabel Pelatihan

Dari daftar isian kuesioner khususnya untuk variabel laten pelatihan, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan persepsi sangat setuju (37,3% – 50,0%) dan setuju (47,3% - 56,0%) atas dimensi-dimensi *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength* sebagai variabel reflektif pelatihan sedangkan sisanya dalam persepsi ragu-ragu dan tidak setuju. Persepsi ragu-ragu terbesar pada dimensi *personal strength* (10,0%). Secara lebih rinci deskripsi variabel pelatihan dapat disajikan pada table di bawah ini.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Pelatihan

No	Skala Ordinal	Zero Mind Process		Mental Building		Personal Strength		Social Strength	
		Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%
1	5	61	47,6	75	50,0	56	37,3	64	42,7
2	4	84	56,0	71	47,3	77	51,3	81	54,0
3	3	5	3,3	3	2,0	15	10,0	5	3,3
4	2	0	0	1	0,7	2	1,3	0	0
5	1	0	0	0	0	0		0	0
Jumlah :		150	100,0	150	100,0	150	100,0	150	100,0

Data : Ordinal

b. Deskripsi Variabel Komitmen

Dari daftar isian kuesioner khususnya untuk variabel laten komitmen, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan persepsi sangat setuju (19,3% – 37,3%) dan setuju (46,7% - 57,3%) atas dimensi-dimensi jujur, tanggung-jawab dan visioner sebagai variabel formatif komitmen, sedangkan sisanya dalam persepsi ragu-ragu dan tidak setuju. Persepsi ragu-ragu terbanyak terdapat pada dimensi tanggung-jawab (24,0%). Dari jumlah responden terdapat satu responden (0,7%) yang menyatakan sangat tidak setuju dengan pengaruh pelatihan terhadap tanggung-jawab.

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Komitmen

No	Skala Ordinal	Jujur		Tanggungjawab		Visioner	
		Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%
1	5	56	37,3	29	19,3	50	33,3
2	4	72	48,0	70	46,7	86	57,3
3	3	17	11,3	36	24,0	12	8,0
4	2	5	3,3	14	9,3	2	1,3
5	1	0	0	1	0,7	0	
Jumlah :		150	100,0	150	100,0	150	100,0

Sumber: Lampiran 1

c. Deskripsi Variabel Etos Kerja

Dari daftar isian kuesioner khususnya untuk variabel laten etos kerja, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan persepsi sangat setuju (27,3% – 35,3%) dan setuju (56,7% - 64,0%) atas dimensi-dimensi disiplin, kerjasama, adil dan peduli sebagai variabel formatif etos kerja, sedangkan sisanya dalam persepsi ragu-ragu dan tidak setuju. Persepsi ragu-ragu terbanyak terdapat pada dimensi disiplin (8,7%).

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Etos Kerja

No	Skala Ordinal	Disiplin		Kerjasama		Adil		Peduli	
		Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%	Jumlah Indikator	%
1	5	41	27,3	52	34,7	49	32,7	53	35,3
2	4	92	61,3	91	60,7	96	64,0	85	56,7
3	3	13	8,7	4	2,7	5	3,3	11	7,3
4	2	4	2,7	3	2,0	0	0	1	0,7
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah :		150	100,0	150	100,0	150	100,0	150	100,0

Sumber: Lampiran I

4. Pengujian Model Penelitian

Sesuai dengan pendekatan yang dipilih, yaitu *two-step-approach*, tahap pertama dari uji kecocokan adalah untuk menilai kecocokan model pengukuran, validitas dan reliabilitas. Pada tahap pertama ini, model pengukuran yang diuji adalah model pelatihan, komitmen dan etos kerja.

a. **Uji Kecocokan Keseluruhan Model Pengukuran (*Measurement Overall Model Fit*).**

Uji kecocokan keseluruhan model adalah merupakan tahap awal untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan antara data dengan model (Wijanto, 2008:49). Tingkat kecocokan ditunjukkan oleh nilai statistik *Good of Fit* (GOF) yang dihasilkan dari program LISREL v.8.7. Model keseluruhan terdiri dari 3 (tiga) variabel laten: pelatihan, komitmen dan etos kerja, dengan jumlah dimensi 11 (sebelas). Setiap dimensi terdiri dari 5 (lima) pernyataan, sehingga jumlah pertanyaan seluruhnya adalah 55 pernyataan.

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut disajikan tabel hasil estimasi keseluruhan model pengukuran dan evaluasi *Goodness of Fit*.

Tabel 4.8. Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Pengukuran

Ukuran <i>GOF</i>	Hasil Estimasi	Target Tingkat Kecocokan	Tingkat Kecocokan
DF	38	Relatif Kecil	Baik (<i>good fit</i>)
Chi-Square Probability	219,33 0,00	Relatif Kecil $P > 0,05$	Kurang Baik
NCP Interval	181,33 (138,47 – 231,71)	Nilai yang kecil Interval yang sempit	Baik (<i>good fit</i>)
RMSEA P (Close Fit)	0,20 0,00	RMSEA $\leq 0,08$ $P \geq 0,50$	Kurang Baik
ECFI	M = 2,31 S = 1,11 I = 30,26	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECFI <i>Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)
AIC	M = 275,33 S = 132,00 I = 3601,30	Nilai yang kecil dan dekat dengan <i>AIC Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	M = 381,38 S = 381,97 I = 3642,97	Nilai yang kecil dan dekat dengan <i>CAIC Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)

Ukuran GOF	Hasil Estimasi	Target Tingkat Kecocokan	Tingkat Kecocokan
NFI	0,93	$NFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
NNFI	0,91	$NNFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	0,94	$CFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
IFI	0,94	$IFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
RFI	0,90	$RFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
CN	29,46	$CN \geq 200$	Kurang Baik
RMR	0,049	$Std. RMR \leq 0,05$	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	0,75	$GFI \geq 0,90$	Kurang Baik
AGFI	0,56	$AGFI \geq 0,90$	Kurang Baik

Catatan: M: Model S: *Saturated* I: *Independence*
Sumber: Wijanto (2008: 144) dan Lampiran 2

Dari tabel *Goodness of Fit* beserta nilai kritisnya tersebut di atas, terdapat 5 ukuran *GOF* yang menunjukkan kecocokan yang kurang baik dan 11 ukuran *GOF* menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model pengukuran adalah baik (*good fit*).

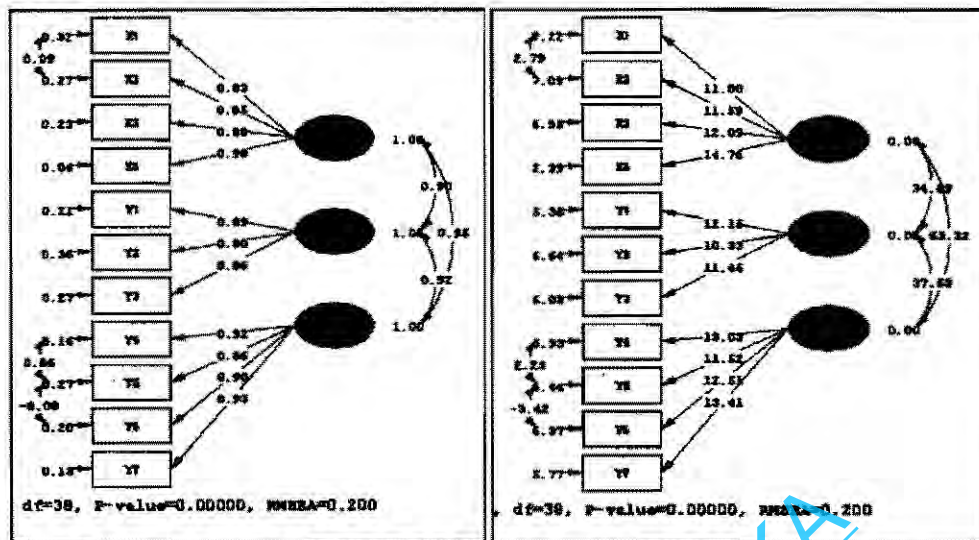
Setelah uji kecocokan keseluruhan model pengukuran memenuhi kriteria yang disyaratkan, kemudian dilakukan evaluasi validitas *construct* dan reabilitas *construct*. Tahap kedua ini adalah melakukan evaluasi terhadap setiap konstruk atau model pengukuran yaitu hubungan antara variabel laten dengan beberapa variabel teramati atau indikator-nya secara terpisah melalui uji terhadap validitas model pengukuran dan uji terhadap reabilitas model pengukuran.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur yang digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Dalam perspektif *confirmatory factor analysis* (CFA) sebagaimana yang dianjurkan Bollen (1989) dan lainnya dalam Mueller (1996), pengujian validitas dari indikator dalam konstruk-konstruk laten dapat dilakukan dengan mengamati besarnya muatan

faktor standar (*standard factor loadings*) antara variabel teramati (*observed variable*) dan variabel laten (*latent variable*). Menurut Rigdon dan Ferguson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994) sebagaimana dikutip Wijanto (2008:65), variabel dikatakan mempunyai validitas baik bila nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritisnya (atau $>1,96$), dan muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) $> 0,70$. Nilai muatan faktor standar dapat dilihat pada matrik *LAMBDA-Y* dan *LAMBDA-X* (Lampiran 2).

Masih dalam Wijanto (2008:148), pengujian reliabilitas untuk multi-indikator sebagaimana dianjurkan Hair et.al (1998) menggunakan ukuran reabilitas komposit (*composite reliability*) atau *construct reability* dan ukuran ekstrak varian (*variance extracted measure*). *Construct reliability* dapat diterima apabila memiliki nilai $> 0,70$ dan *extracted variance* diterima dengan nilai $> 0,50$. Nilai-nilai yang digunakan untuk menghitung uji reabilitas terdapat di bawah *Completely Standardized Solution* yaitu *LAMBDA-Y*, *LAMBDA-X*, *THETA-EPSILON* dan *THETA-DELTA* (Wijanto, 2008:147).

Hasil perhitungan estimasi dan nilai t menggunakan Lisrel ver.8.72 dapat ditampilkan dalam gambar dibawah.



Gambar 4.1. Hasil Estimasi dan Nilai t Keseluruhan Model Pengukuran

1) Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Pelatihan

Hasil uji validitas untuk variabel Pelatihan terhadap variabel indikatornya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9. Daftar Validitas Variabel Pelatihan

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	Error	T-bitung	Keterangan
ZMP (X1)	0,83	0,32	11,00	Baik
Mental Building (X2)	0,85	0,27	11,59	Baik
Personal Strength (X3)	0,88	0,23	12,09	Baik
Social Strength (X4)	0,98	0,04	14,76	Baik

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa variabel indikator *ZMP* (X1), *Mental Building* (X2), *Personal Strength* (X3) dan *Social Strength* (X4) memiliki validitas yang baik, yang diindikasikan oleh nilai *loading factors* $> 0,70$ dan nilai *t*-hitung $> 1,96$, dengan nilai *probability* (p) $> 0,05$.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, selanjutnya dihitung reabilitas variabel laten Pelatihan sebagai berikut.

$$\text{Construct Reability (CR)} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \text{error}} = 0,94 \dots\dots\dots(1)$$

$$\text{Variance Extracted (VE)} = \frac{\sum (\text{standardized loading})^2}{\sum (\text{standardized loading})^2 + \sum \text{error}} = 0,80 \dots\dots\dots(2)$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa variabel Pelatihan dengan indikator-indikatornya memiliki reabilitas baik, yang diindikasikan oleh besaran nilai CR > 0,70 dan nilai VE > 0,50.

2) Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Komitmen dan Etos Kerja

Selanjutnya hasil uji statistik untuk mengetahui validitas indikator-indikator variabel komitmen, disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.10. Daftar Validitas Variabel Komitmen

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	Error	T-hitang	Keterangan
Jujur (Y1)	0,89	0,21	12,15	Baik
Tanggungjawab (Y2)	0,80	0,36	10,33	Baik
Visioner (Y3)	0,86	0,27	11,45	Baik

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa variabel komitmen dengan indikator-indikator tanggung-jawab (Y2) dan visioner (Y3) memiliki validitas

baik, sedangkan variabel jujur (Y1) tidak baik, yang diindikasikan oleh nilai *loading factor* > 0,50 dan nilai t-hitung >1,96, dengan nilai *probability* (p) >0,05.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, selanjutnya dihitung reabilitas variabel laten komitmen sebagai berikut.

$$\text{Construct Reability (CR)} = \frac{\sum(\text{standardized loading})^2}{\sum(\text{standardized loading})^2 + \sum\text{error}} = 0,89 \dots\dots\dots (3)$$

$$\text{Variance Extracted (VE)} = \frac{\sum(\text{standardized loading})^2}{\sum(\text{standardized loading})^2 + \sum\text{error}} = 0,73 \dots\dots\dots (4)$$

Dari perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa variabel komitmen memiliki reabilitas baik, yang diindikasikan oleh nilai CR > 0,70 dan VE > 0,50.

Terakhir adalah uji statistik untuk mengetahui validitas indikator-indikator etos kerja disajikan pada tabel di bawah.

Tabel 4.11. Daftar Validitas Variabel Etos Kerja

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	Error	t-hitung	Keterangan
Disiplin (Y4)	0,92	0,16	13,03	Baik
Kerjasama (Y5)	0,86	0,27	11,52	Baik
Adil (Y6)	0,90	0,20	12,51	Baik
Peduli (Y7)	0,93	0,13	13,41	Baik

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel di atas terlihat bahwa variabel indikator kerjasama (Y5), adil (Y6) dan peduli (Y7) adalah memiliki validitas baik, sedangkan disiplin (Y4) tidak

baik, yang diindikasikan oleh nilai *loading factor* > 0,50 dan nilai t-hitung > 1,96, dengan nilai *probability* (p) > 0,05.

Berdasarkan table tersebut diatas, selanjutnya dihitung reabilitas variable etos kerja sebagai berikut.

$$\text{Construct Reability (CR)} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \text{error}} = 0,95 \dots\dots\dots (5)$$

$$\text{Variance Extracted (VE)} = \frac{\sum (\text{standardized loading})^2}{\sum (\text{standardized loading})^2 + \sum \text{error}} = 0,83 \dots\dots\dots (6)$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa variabel etos kerja memiliki reabilitas baik, yang diindikasikan oleh nilai CR > 0,70 dan nilai VE > 0,50.

Perhitungan tersebut sebagai hasil uji kecocokan tahap pertama dari model *two-step-approach* menunjukkan bahwa model pengukuran menghasilkan kecocokan yang baik antara data dengan model yang dibangun, termasuk model menunjukkan validitas dan reabilitas yang baik. Dengan demikian uji kecocokan tahap kedua dapat dilaksanakan.

b. Uji Kecocokan Model Struktural (*Structural Model Fit*).

Uji kecocokan model struktural ini merupakan uji tahap kedua dari model *two-step-approach*, yaitu untuk menguji kecocokan keseluruhan model struktural dan evaluasi terhadap model strukturalnya.

Untuk mengetahui apakah model memiliki kesesuaian dengan data, berikut disajikan tabel hasil estimasi keseluruhan model struktural dan evaluasi *Goodness of Fit*.

Tabel 4.12. Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Struktural

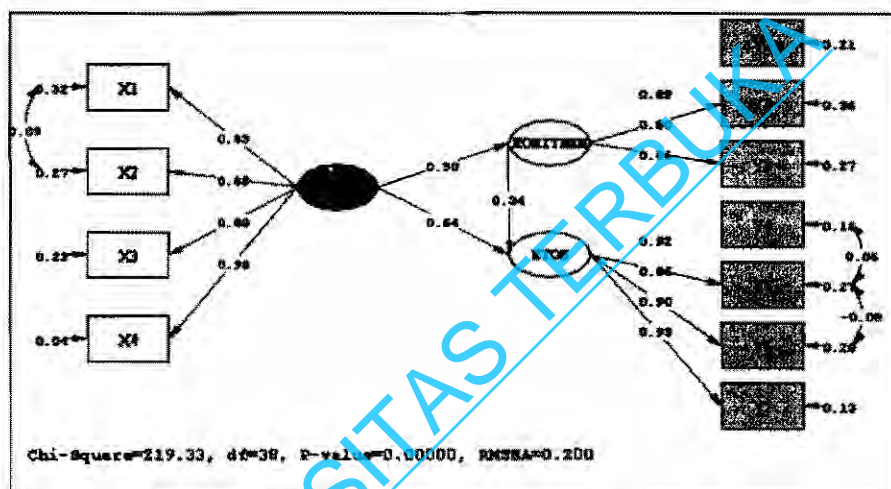
Ukuran <i>GOF</i>	Hasil Estimasi	Target Tingkat Kecocokan	Tingkat Kecocokan
DF	38	Relatif Kecil	Baik (<i>good fit</i>)
Chi-Square Probability	219,33 0,00	Relatif Kecil $P > 0,05$	Kurang Baik
NCP Interval	181,33 (138,47 – 231,71)	Nilai yang kecil Interval yang sempit	Baik (<i>good fit</i>)
RMSEA P (Close Fit)	0,20 0,00	$RMSEA \leq 0,08$ $P \geq 0,50$	Kurang Baik
ECFI	M = 2,31 S = 1,11 I = 30,26	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECFI <i>Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)
AIC	M = 275,33 S = 132,00 I = 3601,30	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	M = 381,38 S = 381,97 I = 3642,97	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>Saturated</i>	Baik (<i>good fit</i>)
NFI	0,93	$NFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
NNFI	0,91	$NNFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	0,94	$CFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
IFI	0,94	$IFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
RFI	0,90	$RFI \geq 0,90$	Baik (<i>good fit</i>)
CN	29,46	$CN \geq 200$	Kurang Baik
RMR	0,049	Std. RMR $\leq 0,05$	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	0,75	$GFI \geq 0,90$	Kurang Baik
AGFI	0,56	$AGFI \geq 0,90$	Kurang Baik

Catatan: M: Model S: *Saturated* I: *Independence*

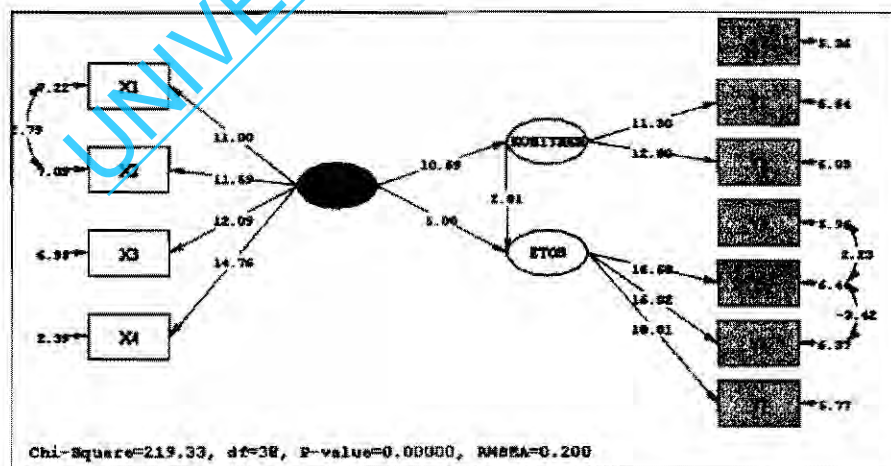
Sumber: Wijanto (2008: 144) dan Lampiran 2

Dari tabel *Goodness of Fit* beserta nilai kritisnya tersebut di atas, terdapat 5 ukuran *GOF* yang menunjukkan kecocokan yang kurang baik dan 11 ukuran *GOF* menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model struktural adalah baik (*good fit*).

Setelah uji kecocokan keseluruhan model struktural memenuhi kriteria *Goodness of Fit (GOF)*, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap model strukturalnya. Evaluasi ini mencakup pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien-koefisien yang diestimasi dari model struktural. Peningkatan nilai koefisien ini berhubungan dengan peningkatan pentingnya variabel yang bersangkutan dalam hubungan kausal. Sebagai ukuran menyeluruh terhadap persamaan struktural adalah *overall coefficient of determination (R²)*.



Gambar 4.2. Hasil Estimasi Keseluruhan Model Struktural



Gambar 4.3. Hasil Perhitungan Nilai t Keseluruhan Model Struktural

Gambar di atas memperlihatkan hasil estimasi parameter dan nilai t untuk masing-masing indikator terhadap variabel yang diuji yaitu Pelatihan (ξ), Komitmen (η_1), dan Etos Kerja (η_2) yang akan diuraikan berikut ini. Hasil evaluasi model *hybrid* antara variabel laten dengan masing-masing variabel terukur sebagaimana dapat dilihat pada gambar di atas, selanjutnya disusun menjadi tabel di bawah.

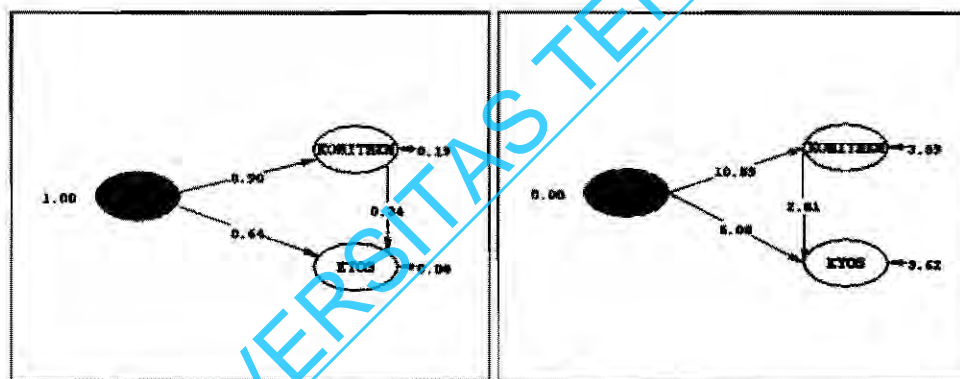
Tabel 4.13. Hasil Evaluasi Keseluruhan Model Struktural.

Variabel		Estimasi	Nilai-t	R ²	Kesimpulan
Laten	Teramati				
Pelatihan	ZMP	0,83	11,00	0,68	Signifikan
	Mental Bulding	0,85	11,59	0,73	Signifikan
	Personal Strength	0,88	12,09	0,77	Signifikan
	Social Strength	0,98	14,76	0,96	Signifikan
Komitmen	Jujur	0,89	-	0,79	Tidak signifikan
	Tanggungjawab	0,80	11,30	0,64	Signifikan
	Visioner	0,86	12,80	0,73	Signifikan
Etos Kerja	Disiplin	0,92	-	0,84	Tidak signifikan
	Kerjasama	0,86	16,68	0,73	Signifikan
	Adil	0,90	16,02	0,80	Signifikan
	Peduli	0,93	18,01	0,87	Signifikan

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh tingkat signifikansi hubungan antara variabel laten dengan masing-masing dimensinya dalam model struktural. Hubungan model pengukuran sebagian besar signifikan yang ditandai dengan nilai estimasi $> 0,70$; nilai $t > 1,96$ dan nilai $R^2 > 0,60$. Kekecualian adalah hubungan antara variabel komitmen dengan jujur, dan antara variabel etos kerja dengan disiplin, dimana keduanya tidak terdapat nilai t , yang berarti tidak signifikan.

Evaluasi selanjutnya adalah untuk mengetahui hubungan kausal antara variabel laten pelatihan terhadap komitmen organisasi dan etos kerja. Hasil estimasi hubungan kausal antar variabel laten ditunjukkan pada gambar di bawah.



Gambar 4.4. Hasil Estimasi dan Nilai-t Hubungan Kausal Model Struktural

Keterangan: latih : Pelatihan
 komitmen: Komitmen Organisasi
 etos : Etos Kerja

Uji kecocokan model struktural dilakukan terhadap koefisien-koefisien persamaan struktural dengan menspesifikasikan tingkat signifikansi 0,05

sebagaimana umumnya digunakan dalam penelitian, dan nilai $t > 1,96$. Hasil uji hubungan kausal disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14. Hasil Uji Hubungan Kausal Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen dan Etos Kerja.

<i>Path</i>	Estimasi	Nilai-t	Kesimpulan
Pelatihan → Komitmen	0,90	10,59	Signifikan (Hipotesis I diterima)
Pelatihan → Etos Kerja	0,64	5,08	Signifikan (Hipotesis II diterima)
Komitmen → Etos Kerja	0,34	2,81	Tidak Signifikan (Hipotesis III ditolak)

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa model struktural variabel pelatihan terhadap komitmen, dan variabel pelatihan terhadap etos kerja memenuhi syarat model, dimana nilai-nilai signifikansi $> 0,05$ dan nilai $t > 1,96$. Sedangkan variabel komitmen terhadap etos kerja tidak signifikan, karena nilai estimasi $< 0,50$.

Menurut Joreskog (1999) sebagaimana dalam Wijanto (2008:149), koefisien determinasi R^2 dalam persamaan struktural tidak mempunyai interpretasi yang jelas. Namun nilai R^2 yang diambil dari *reduced form equation* dapat memberikan gambaran sebagai berikut.

- a. Pelatihan → Komitmen : 0,81; berarti 81% dari variasi pada komitmen dijelaskan oleh variasi pelatihan.
- b. Pelatihan → Etos Kerja : 0,89; berarti 89% dari variasi pada etos kerja dijelaskan oleh variasi pelatihan.

Hasil dari evaluasi tersebut di atas dan berkaitan dengan hipotesis penelitian (halaman 55) dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Hipotesis 1: pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan.
- b. Hipotesis 2: pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan pada perusahaan.
- c. Hipotesis 3: komitmen tidak berpengaruh terhadap etos kerja karyawan pada perusahaan.

5. Model Hubungan Pengukuran

a. Model Hubungan Pengukuran Reflektif Pelatihan

Variabel pelatihan direfleksikan oleh dimensi-dimensi *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength*. Berdasarkan hasil analisis statistik, dengan melihat dimensi-dimensi dari variabel tersebut, hubungan reflektifnya dapat dikemukakan sebagai berikut.

- 1) Hubungan reflektif antara pelatihan dengan *zero mind process* sangat signifikan ($\lambda_1=0,83$; $t=11,00$; $p=0,00$).
- 2) Hubungan reflektif antara pelatihan dengan *mental buiding* sangat signifikan ($\lambda_2=0,85$; $t=11,59$; $p=0,00$).
- 3) Hubungan reflektif antara pelatihan dengan *personal strength* sangat signifikan ($\lambda_3=0,88$; $t=12,09$; $p=0,00$).
- 4) Hubungan reflektif antara pelatihan dengan *social strength* sangat signifikan ($\lambda_4=0,98$; $t=14,76$; $p=0,00$).

b. Model Hubungan Pengukuran Formatif Komitmen dan Etos Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik, dengan melihat dimensi-dimensi dari variabel tersebut, tingkat hubungan formatif antar variabel dapat dikemukakan (dengan batasan: $\lambda > 0,70$; $t > 1,96$; $p > 0,05$) sebagai berikut.

- 1) Hubungan formatif antara komitmen pada perusahaan dengan sifat jujur signifikan ($\lambda_1=0,98$; $t=14,76$; $p=0,00$).
- 2) Hubungan formatif antara komitmen pada perusahaan dengan sifat tanggungjawab sangat signifikan ($\lambda_2=0,75$; $t=9,20$; $p=1,000$).
- 3) Hubungan formatif antara komitmen pada perusahaan dengan sifat visioner sangat signifikan ($\lambda_3=0,80$; $t=10,33$; $p=0,00$).
- 4) Hubungan formatif antara etos kerja pada perusahaan dengan sifat disiplin signifikan ($\lambda_4=0,92$; $t=13,03$; $p=0,00$).
- 5) Hubungan formatif antara etos kerja pada perusahaan dengan sifat kerjasama sangat signifikan ($\lambda_5=0,86$; $t=11,52$; $p=0,00$).
- 6) Hubungan formatif antara etos kerja pada perusahaan dengan sifat adil sangat signifikan ($\lambda_6=0,90$; $t=12,51$; $p=0,00$).
- 7) Hubungan formatif antara etos kerja pada perusahaan dengan sifat peduli sangat signifikan ($\lambda_7=0,93$; $t=13,41$; $p=0,00$).

c. Model Hubungan Struktural Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen dan Etos Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik, dengan melihat dimensi-dimensi dari variabel tersebut, hipotesis ini dapat dikemukakan sebagai berikut.

- 1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap komitmen ($\gamma_1=0,90$; $t=10,89$; $p=0,000$).
- 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap etos kerja ($\gamma_2=0,64$; $t=5,08$; $p=0,000$).
- 3) Tidak terdapat pengaruh antara komitmen terhadap etos kerja ($\beta=0,34$; $t=2,81$; $p=0,000$).

Hasil analisis tersebut di atas membuktikan hipotesis yang dibangun sebelumnya bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan etos kerja pada perusahaan. Pengaruh pelatihan terhadap komitmen pada perusahaan (*organizational commitment*) khususnya, sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bartlett (2001), Ahmad dan Bakar (2003), Meyer dan Smith (2000), Roehl dan Swerdlow (1999), Berson (2002) dan Hellman (2000). Pengaruh pelatihan terhadap etos kerja yang juga positif dan signifikan juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meidiantika (2006). Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap etos kerja, yang ternyata tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nadine (2004).

B. Pembahasan

1. Hubungan Pelatihan dengan Komitmen dan Etos Kerja

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan ESQ terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan. Tahapan pelatihan dilakukan melalui proses yang disebut dengan *zero mind process*, kemudian *mental building*, *personal strength* dan terakhir *social strength* (Agustian, 2001). Melalui *zero mind process*, setiap peserta pelatihan diharapkan telah memiliki kejernihan pikiran karena belunggu-belunggu yang seringkali menutupi persepsi telah dibuka. Proses ini diharapkan menghasilkan landasan bagi terbentuknya kecerdasan spiritual. Agar kecerdasan spiritual ini dapat mencapai tingkat yang lebih baik haruslah dipupuk secara terus-menerus.

Pembangunan mental (*mental building*) dilakukan setelah peserta pelatihan memperoleh kejernihan pikiran. Hal ini dilakukan dengan membangkitkan kesadaran pentingnya memegang 6 (enam) prinsip-prinsip hidup, yang dalam pendekatan ESQ dijabarkan menjadi (1) prinsip bintang, (2) prinsip malaikat, (3) prinsip kepemimpinan, (4) prinsip pembelajaran, (5) prinsip masa depan dan (6) prinsip keteraturan. Melalui kebangkitan kesadaran dan pemahaman atas prinsip-prinsip tersebut diharapkan akan memperoleh landasan bagi terbentuknya kecerdasan emosional. Untuk mencapai tingkat kecerdasan emosional yang lebih baik haruslah dipupuk pula secara terus-menerus.

Pelatihan apapun itu seringkali hanya memberikan efek kepada pesertanya di awal-awal periode setelah pelatihan diikuti, setelah itu para peserta kembali ke kebiasaan lama sebelum mengikuti pelatihan. Agar hasil pelatihan dapat menjadi

karakter bagi para pesertanya, maka proses pelatihan harus selalu diulang-ulang dan memungkinkan secara terus-menerus berlatih diri hingga mencapai tingkatan pribadi tangguh, *personal strength*. Dalam pelatihan ESQ, tahapan ini dikenal dengan *personal strength* melalui: (1) *mission statement*, (2) *character building*, dan (3) *self-controlling*. *Mission statement* dalam praktek kepercayaan Islam dilakukan melalui pernyataan atau bacaan *Syahadat* (kesaksian kepada Tuhan dan Rasul), yang dibaca setiap kali mendirikan *Shalat* bagi kaum muslim. Pembangunan karakter (*character building*) dilakukan melalui kegiatan mendirikan *Shalat wajib*, yang dalam sehari-semalam sebanyak 5 (lima) kali. Sedangkan pengendalian diri (*self-controlling*) dilakukan melalui kegiatan *Puasa wajib* satu kali dalam satu tahun selama 30 (tiga puluh) hari pada setiap *Ramadhan* (bulan puasa), ditambah dengan hari-hari puasa yang sangat dianjurkan.

Karakter yang tertanam dalam proses pelatihan berulang-ulang tersebut di atas tidaklah memberikan makna bagi lingkungannya, masyarakat atau orang lain apabila tidak dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dilakukan sekaligus agar peserta pelatihan menjadi tangguh secara sosial, *social strength*. Dalam pendekatan pelatihan ESQ, ketangguhan sosial (*social strength*) dibangun melalui (1) *strategic collaboration*, dan (2) *total action*. Kerjasama strategis (*strategic collaboration*) dilambangkan melalui kegiatan nyata *Zakat* (pemberian) dalam arti luas, seperti harta, tenaga, pikiran dan ide-ide, sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Terakhir adalah aksi total (*total action*) yang dibangun melalui kegiatan pergi *Haji* ke "tanah suci". Kegiatan pergi *Haji*

merupakan puncak dari semua kegiatan dalam rangka menjaga dan meningkatkan peserta pelatihan menjadi pribadi luhur yang memiliki sikap terpuji karena telah dilandasi oleh tingkat kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional yang baik.

Dari empat proses pelatihan tersebut di atas, para peserta pelatihan diharapkan menjadi pribadi yang memiliki komitmen kepada perusahaan (bersikap jujur, tanggungjawab, visioner) dan sekaligus juga memiliki etos kerja (bersikap disiplin, kerjasama, adil dan peduli). Sikap tersebut menjadi nilai-nilai dasar ESQ, yang dalam istilah Pelatihan ESQ disebut dengan Tujuan Budi Utama. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa pelatihan model ESQ yang dikembangkan oleh *ESQ Leadership* Jakarta mampu mempengaruhi para peserta pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja mereka pada perusahaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Analisis Faktor

Analisis faktor adalah teknik multivariat yang terkait dengan peringkasan dan pereduksian data karena umumnya penelitian bisnis menggunakan variabel berukuran besar. Salah satu pendekatan analisis faktor yang digunakan dalam Model Persamaan Struktural adalah *Confirmatory Factor Analysis* (Sitinjak, 2006:40). Dinamakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* karena model pengukuran berusaha untuk mengkonfirmasi apakah variabel-variabel teramati tersebut memang merupakan ukuran/refleksi dari variabel laten. Hasil akhir CFA diperoleh melalui uji kecocokan keseluruhan model, analisis validitas dan analisis reabilitas model (Wijanto, 2008:174).

Analisis faktor dilakukan terhadap data amatan sebagai refleksi variabel pelatihan yang terdiri dari indikator-indikator *zero mind process*, *mental building*, *personal strength* dan *social strength*. Hasil pengujian terhadap muatan faktor keempat indikator pelatihan tersebut (Tabel 4.8 dan Tabel 4.12) memperlihatkan seluruh indikator tersebut mempunyai signifikansi melebihi nilai kritisnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut telah benar-benar mencerminkan variabel pelatihan. Dengan kata lain proses pelatihan ESQ ini telah sesuai dengan model yang dispesifikasikan dalam penelitian ini.

Analisis faktor dilakukan terhadap data amatan sebagai hubungan formatif komitmen, yaitu jujur, tanggung-jawab dan visioner. Hasil pengujian terhadap muatan faktor ketiga indikator variabel komitmen tersebut (Tabel 4.8 dan Tabel 4.12) memperlihatkan bahwa seluruh indikator tersebut mempunyai signifikansi

melebihi nilai kritisnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut telah benar-benar mencerminkan hubungan formatif variabel komitmen.

Uji analisis faktor dilakukan terhadap data amatan sebagai hubungan formatif etos kerja, yaitu disiplin, kerjasama, adil dan peduli. Hasil pengujian terhadap muatan faktor keempat indikator variabel etos kerja (Tabel 4.8 dan Tabel 4.11) memperlihatkan bahwa seluruh indikator tersebut mempunyai signifikansi melebihi nilai kritisnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut telah benar-benar mencerminkan hubungan formatif variabel etos kerja.

3. Uji Hipotesis

Hasil analisis model dengan beberapa kriteria *Goodness of Fit* ternyata menunjukkan bahwa model dapat diterima (Tabel 4.8 dan Lampiran 3). Langkah selanjutnya adalah interpretasi untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui efek langsung dan efek tak langsungnya. Melalui model tersebut dapat dijelaskan hubungannya dengan fakta empiris, teori-teori yang ada, dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil pengujian signifikansi masing-masing variabel beserta indikatornya dapat diringkas dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.15. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengujian	Hasil Pengujian	
		Hipotesis	Penerimaan
H1	Pengaruh pelatihan terhadap komitmen	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H2	Pengaruh pelatihan terhadap etos kerja	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H3	Pengaruh komitmen terhadap etos kerja	Tidak berpengaruh	Tidak diterima

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel tersebut diatas dan hipotesis yang diajukan (halaman 52) diperoleh analisis yang menunjukkan hipotesis pertama (H1) dan hipotesis kedua (H2) diterima dengan positif signifikan, sedangkan hipotesis ketiga (H3) tidak berpengaruh dan karenanya tidak diterima. Paragraf berikut menguraikan lebih rinci hasil pengujian setiap hipotesis dan tingkat keceratan hubungan antar variabel.

a. Hipotesis I

Uji persamaan struktural dilakukan terhadap hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap komitmen pada perusahaan diterima (Tabel 4.12). Dari hasil perhitungan tersebut membuktikan bahwa pelatihan ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen. Berdasarkan pengaruh yang signifikan tersebut juga sekaligus membuktikan adanya kebutuhan akan pelatihan agar komitmen para karyawan terhadap perusahaan dapat terus dipertahankan. Hal ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya tentang pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi sebagaimana dikutip dari Schats (2007:15), yaitu hasil penelitian Barlett (2001), Ahmad dan Bakar (2003), Rochl dan Swerdlow (1999) dan Hellman (2000). Pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap komitmen organisasi ini juga sejalan dengan pendapat Iles (et al. 1990), Meyer dan Smith (2000) dan Whitener (2001), berhubungan dengan studi tentang praktek-praktek

sumberdaya manusia, termasuk pengaruh pelatihan terhadap komitmen pada perusahaan (Schats, 2007:4).

b. Hipotesis II

Uji persamaan struktural dilakukan terhadap hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap etos kerja pada perusahaan juga diterima (Tabel 4.12). Dari hasil perhitungan tersebut juga membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap etos kerja.

Berbagai penelitian sebelumnya, misalnya Ali (1998), Dhingra, Manhas, dkk. (2005), Tikollah dan Triuwono (2006), dan Yousef (2000), membuktikan adanya pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap sikap etis dan etos kerja. Peningkatan kecerdasan emosional dan spiritual melalui pelatihan ESQ ini merupakan tahapan untuk mencapai etos kerja tinggi, sehingga secara tidak langsung pelatihan akan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja.

Penelitian tentang pengaruh langsung dari hasil pelatihan terhadap etos kerja dilakukan oleh Meidiantika (2006) dengan subyek penelitian pegawai negeri eselon II dan eselon III Pemerintah Kota Bandung sebanyak 160 responden yang pernah mengikuti pelatihan manajemen *qalbu*. Dengan demikian hasil penelitian ini menjadi menarik dan perlu diperdalam pada penelitian selanjutnya dengan melibatkan jumlah responden alumni ESQ lebih banyak agar diperoleh kesimpulan yang lebih baik.

c. Hipotesis III

Uji persamaan struktural dilakukan terhadap hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap etos kerja pada perusahaan tidak diterima (Tabel 4.12). Dengan demikian hasil perhitungan tidak membuktikan adanya pengaruh komitmen terhadap etos kerja pada perusahaan. Hal ini boleh jadi disebabkan adanya variabel lain yang lebih mempengaruhi etos kerja, seperti gaji, kualitas manajemen, persepsi karyawan tentang keadilan, dan sebagainya, yang memang tidak dimasukkan dalam model penelitian kali ini. Adanya variabel lain yang membentuk tingkat signifikansi antara pengaruh pelatihan terhadap etos kerja perlu diperhatikan pada penelitian mendatang.

Penelitian oleh Nadine (2004) terhadap 35 responden dari PT.BAT Indonesia membuktikan sebaliknya, dimana komitmen organisasi ternyata mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan etos kerja. Artinya adanya peningkatan atau penurunan komitmen organisasi akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan etos kerja.

4. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa terdapat kesamaan dengan hasil penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan. Implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan atau organisasi pada umumnya perlu

memberikan pelatihan kepada karyawannya agar komitmen dan etos kerja pada perusahaan dapat terus dijaga, bahkan ditingkatkan. Komitmen dan etos kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap dalam konsep Tujuh Budi Utama (jujur, tanggung-jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil dan peduli). Dengan demikian peningkatan komitmen dan etos kerja pada perusahaan diharapkan akan mampu meningkatkan pula sikap terpuji yang terkandung dalam Tujuh Budi Utama tersebut. Hal ini sejalan dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan ESQ oleh *ESQ Leadership* Jakarta.

Terkait dengan teori kelunturan yang telah penulis sampaikan pada bab sebelumnya, hasil pelatihan ini sangat penting untuk dilakukan internalisasi melalui pengulangan secara terus-menerus agar konsep *core value* ESQ dapat terus dipertahankan, bahkan ditingkatkan. Dalam pendekatan kepercayaan Islam, internalisasi dapat dilakukan secara mandiri dan intensif oleh setiap individu maupun secara berkelompok (*berjamaah*) melalui kegiatan Rukun Islam yaitu berikrar melalui bacaan *Syahadat*, mendirikan *Shalat*, melaksanakan *Puasa*, mengeluarkan *Zakat* dan menunaikan *Ibadah Haji* jika mampu.

Dalam konteks peran perusahaan/organisasi, cara yang dapat dilakukan adalah agar perusahaan terus memberikan kesempatan waktu dan mendorong para alumni untuk mengulang pelatihan, minimal pelatihan dasar (*basic training*) yang pada dasarnya tidak perlu membayar lagi. Pelatihan lanjutan yang secara teratur dilaksanakan oleh lembaga *ESQ Leadership* Jakarta (dan beberapa kota lain di Indonesia), sangat dianjurkan untuk diikuti pula oleh para alumni. Dengan mengikuti pelatihan lanjutan ini diharapkan akan memberikan proses internalisasi

hasil yang lebih mendalam. Hasil akhir yang diharapkan dari proses internalisasi ini adalah menjadikan Tujuh Budi Utama tersebut menjadi karakter yang mampu diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan kehidupan bermasyarakat para alumni.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Variabel pelatihan (ξ) terefleksikan secara signifikan ($\lambda > 0,70$ dan $t > 1,96$) oleh variabel teramati *zero mind process* (X_1), *mental building* (X_2), *personal strength* (X_3) dan *social strength* (X_4). Dengan demikian tahapan dalam proses pelatihan yang diindikasikan oleh variabel-variabel teramati tersebut memenuhi kebutuhan akan materi pelatihan.
2. Variabel komitmen (η_1) mempunyai tiga variabel formatif jujur (Y_1), tanggungjawab (Y_2) dan visioner (Y_3). Seluruh variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan, yang diindikasikan oleh nilai estimasi $\lambda > 0,70$ dan nilai $t > 1,96$.
3. Variabel etos kerja (η_2) mempunyai empat variabel formatif disiplin (Y_4), kerjasama (Y_5) adil (Y_6) dan peduli (Y_7). Seluruh variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan, yang diindikasikan oleh nilai estimasi $\lambda > 0,70$ dan nilai $t > 1,96$.
4. Pengaruh pelatihan terhadap komitmen adalah signifikan (berarti), yang diindikasikan oleh nilai estimasi $\gamma_1 = 0,90 (> 0,70)$ dan nilai $t = 10,89 (> 1,96)$. Demikian halnya pengaruh pelatihan terhadap etos kerja adalah signifikan (γ_2

= 0,95 dan $t = 11,97$). Namun komitmen tidak berpengaruh terhadap etos kerja ($\beta = 0,34$; $t = 2,81$).

5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perubahan sikap jujur, tanggungjawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil dan peduli.

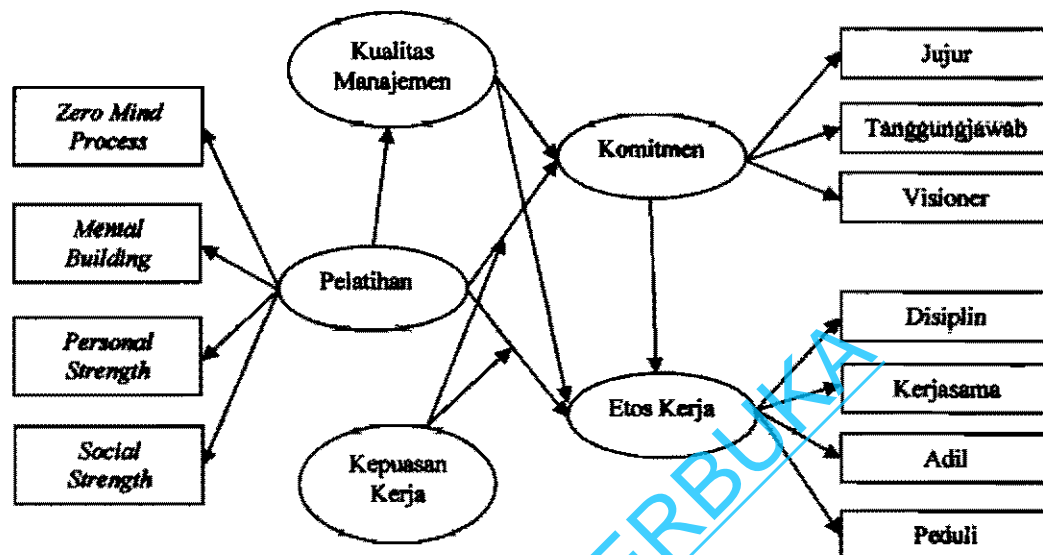
B. Saran

Berdasarkan pada hasil kesimpulan tersebut di atas maka dapat diusulkan beberapa saran yang bermanfaat bagi upaya peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen dan etos kerja sebagai berikut.

1. Pimpinan perusahaan agar memperhatikan upaya peningkatan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual melalui pelatihan yang telah terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan etos kerja, khususnya karyawan pada jenjang supervisor ke atas. Pertimbangan untuk karyawan dengan jenjang ini karena mereka dituntut memiliki tidak saja ketrampilan teknis tetapi juga kemampuan memimpin (*leadership*). Pelatihan dapat dilakukan secara swagriya atau melalui usulan manajer yang bertanggung jawab dalam pengembangan sumberdaya manusia dengan menawarkan kepada karyawannya mengikuti pelatihan. Pelatihan untuk pengembangan kecerdasan emosional (*EQ*) dan kecerdasan spritual (*SQ*) kini telah banyak diselenggarakan di kota-kota besar di Indonesia.

2. Walaupun hubungan kausal antara pelatihan dengan komitmen dan etos kerja dalam penelitian ini adalah hubungan langsung, dimana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan, namun dalam kasus lain boleh jadi masih terdapat variabel lain yang mungkin berpengaruh positif atau negatif (variabel moderator atau mediator), seperti kepuasan kerja, persepsi kualitas manajemen, moral, perhatian terhadap aturan dalam perusahaan, dan sebagainya, dimana variabel-variabel tersebut tidak dimasukkan dalam penelitian kali ini. Hal tersebut sangat penting menjadi perhatian utama para pengambil keputusan dalam perusahaan.
3. Setiap perusahaan menghendaki setiap karyawannya memiliki kinerja optimal sesuai dengan tugas dan tanggung-jawabnya dalam struktur jabatan yang diembannya agar pada akhirnya mampu mendukung bagi tercapainya tujuan perusahaan. Temuan dalam penelitian ini membuktikan adanya pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap komitmen dan etos kerja pada perusahaan. Namun adanya berbagai keterbatasan, penelitian ini tidak menyinggung masalah kinerja karyawan. Penulis menyarankan agar dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan lebih luas berkaitan dengan variabel moderator dan atau variabel mediator sehingga pengaruh pelatihan terhadap komitmen dan etos kerja dapat diketahui lebih mendalam.
4. Penelitian lanjutan terhadap lebih banyak responden dengan memasukkan variabel mediator dan variabel moderator disarankan untuk dilakukan agar

diperoleh bukti empiris lebih mendalam. Kerangka pemikiran penelitian lanjutan tersebut dapat diperiksa pada gambar di bawah.



Gambar 5.1. Konsep Model Penelitian Lanjutan

Konsep model penelitian lanjutan tetap mempertahankan kerangka utama pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi dan etos kerja, namun memasukkan variabel mediator kualitas manajemen, yang didalamnya termasuk persepsi dukungan organisasi. Sedangkan sebagai variabel moderator adalah kepuasan kerja, yang di dalamnya termasuk sistem penggajian, fasilitas kerja, persepsi tentang masa depan perusahaan, kesempatan memperoleh pelatihan dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A.G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Cetakan ke-31. Jakarta: Penerbit Arga.
- Agustian, A.G. (2003). *Rahasia Sukses Membangun ESQ Power*. Cetakan ke-10. Jakarta: Penerbit Arga.
- Ali, A. (1998). *Scaling an Islamic Work Ethics. The Journal of Social Psychology*, Vol.128 (5), p.575-583.
- Arbadiati, C.W., dan Kurniati, N.M.T. (2007). Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Kecenderungan Problem *Focused Coping* pada Sales. *Proceeding Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek dan Sipil*. Universitas Gunadarma.
- Dhingra, R., Manhas, S. dkk. (2005). *Establishing Connectivity Emotional Quotient (EQ), Spiritual Quotient (SQ) with Social Adjustment. A Study of Kashmiri Migrant Women. Journal of Humanity and Ecology*, 18(4): 313-317 (2005)
- Goleman, D. (1996). Edisi Bahasa Indonesia. *Kecerdasan Emosional: Mengapa EQ Lebih Penting Daripada IQ*. Cetakan ke-14, September 2006. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; dan McKee, A. (2002). *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Cetakan ke-3: September 2006. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

- Hasibuan, S.P.M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Cetakan ke-9. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Indomobil, Profil. (2009). Diambil dari 10 Agustus 2009 situs web <http://www.indomobil.com/profile.php>
- Inverson, R.D. (1996). *Employee Acceptance of Organizational Commitment Change: the Role of Organizational Commitment. The International Journal of Human Resource Management*, V(7), 123-129.
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia; Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. Cetakan ke-2. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Iswanto, Y. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, V(02), No. 01 April 2002.
- Mangkunegara, A.P. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke-2. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Meidiantika, V. (2006). *Hubungan Pelatihan Manajemen Qalbu dengan Etos Kerja Pegawai Pemerintah Kota Bandung*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. Diambil dari 15 Oktober 2009 situs web <http://digilib.upi.edu/pasca>.
- Nitisemito, A.S. (1982). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Rachmawati, D. dan Herachwati, N. (2004). *Buku Materi Pokok Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Rahman, M., Muhamad, N. dan Othman, A.S. (2007). *The Relationship between Islamic Work Ethics and Organizational Commitment: A Case Analysis. Malaysian Management Review*. Diambil dari 14 Oktober 2009 situs web <http://mgv.mim.edu.my/MMR/0606/060607.htm>.
- Ridwan. (2007). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan ke-5. Bandung: Alfa Beta.
- Satriono, T. dan Andree, MKP. (2008). *How To Measure 5 Levels of Training Evaluation*. Cetakan ke-2 (April 2008). Yogyakarta: PT. Percetakan Penebar Swadaya.
- Schats, J. M. (2007). *The Relationship between Training and Organizational Commitment*. University of Tilburg.
- Sinamo, J.H. (2005). *8 Etos Kerja Profesional*. Cetakan ke-8, Januari 2008. Jakarta: PT.Malta Printindo.
- Sitinjak, T. dan Sugiharto. (2006). *Lisrel*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Stein, S.J. dan Book, H.E. (2000). *The EQ Edge, Emotional Intelligence and Your Success*. New York: Stoddart Publishing Co.Limited.
- Sukrisno. (2007). Meningkatkan Kinerja Lewat Kualitas Spiritual SDM. *Journal Human Capital*, V(44), 1-3.
- Suparman. (2008). Membangun Etos Kerja yang Unggul dan Profesional. Diambil dari 15 Oktober 2009 situs web <http://www.burukab.go.id/web/index.php>.

- Supramono; Haryanto dan Oktavian, J. (2005). *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Syukur, F. (2003). Disampaikan dalam forum Penataran Khatib Muda se-Jawa Tengah, Yang diadakan oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Jateng bekerja sama dengan Pemda Tingkat I Jawa Tengah, di PLP Kesehatan Suwakul Ungaran, tanggal 16 September 2003.
- Syam, N. (2008). Urgensi Komitmen dalam Budaya Kerja. Diambil dari 15 Oktober 2009 situs web <http://www.nursyam.sunan-ampel.ac.id>.
- Tasmara, T. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Penerbit PT.Gema Insani.
- Tikollah, R., Triyuwono, I, dkk. (2006). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Sikap Etis Mahasiswa Akuntansi", Simposium Nasional Akuntansi ke-9, Padang, 23-26 Agustus 2006.
- Wayono, T. (2006). *Analisis Data Statistik dengan SPSS 14*. Jakarta: PT.Alex Media Komputindo.
- Weisnger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Wiratha, I Made. (2006). *Pedomen Penulisan Usulan Sripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Penerbit CV.Andi.

Yousef, DA. (2000). *The Islamic Work Ethics as A Mediator of The Relationship Between Locus of Control, Role Conflict and Role Ambiguity*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15 (14), p.283-302.

Zaenuddin, dan Kuncoro, S. (2002). Komitmen Organisasi. Diambil dari 25 Juli 2002 situs web <http://www.e-psikologi.com>.

Zohar, D. dan Marshall, I. (2000). *SQ: Kecerdasan Spiritual*. Terjemahan. Cetakan ke-IX, Juni 2007). Bandung: PT.Mizan Pustaka.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1.
TABEL PROFIL RESPONDEN

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1
Profil Responden: Jabatan dan Jenis Kelamin

Responden	Jabatan					Jenis Kelamin	
	supervisor	kepbag	ass.manajer	manajer	direksi	pria	wanita
1					1	1	
2	1						1
3	1						1
4			1				1
5	1					1	
6	1						1
7	1						1
8	1						1
9	1					1	
10			1				1
11	1					1	
12	1						1
13	1						1
14	1						1
15	1						1
16	1					1	
17	1					1	
18	1					1	
19	1						1
20	1						1
21	1					1	
22	1						1
23	1						1
24	1					1	
25	1						1
26	1						1
27	1					1	
28	1					1	
29	1					1	
30					1	1	
Jumlah	26	0	2	0	2	13	17
Prosen	86.7%	0.0%	6.7%	0.0%	6.7%	43.3%	56.7%

Lampiran 1
Profil Responden: Tingkat Pendidikan dan Status Perkawinan

Responden	Tingkat Pendidikan					Status Perkawinan		
	sttp	s1a	dipi	s1	s2/s3	kawin	tdk kawin	duda/janda
1		1					1	
2				1			1	
3			1				1	
4			1			1		
5		1				1		
6				1		1		
7				1		1		
8				1		1		
9				1		1		
10			1					1
11			1			1		
12			1				1	
13		1				1		
14			1				1	
15		1				1		
16			1				1	
17				1		1		
18		1				1		
19		1				1		
20			1				1	
21			1			1		
22				1		1		
23				1			1	
24				1			1	
25				1		1		
26		1				1		
27			1			1		
28		1				1		
29				1		1		
30				1		1		
Jumlah	0	8	10	12	0	20	9	1
Prosen	0.0%	26.7%	33.3%	40.0%	0.0%	66.7%	30.0%	3.3%

Lampiran 1
Profil Responden: Kelompok Usia dan Pengalaman Kerja

Responden	Kelompok Usia					Pengalaman Kerja				
	< 20th	20-25	26-30	31-40	> 40th	<5th	5-10	10-15	15-20	>20th
1			1			1				
2		1				1				
3			1				1			
4				1		1				
5				1			1			
6			1				1			
7					1			1		
8				1				1		
9				1				1		
10					1					1
11				1		1				
12			1			1				
13					1					1
14			1			1				
15					1					1
16		1				1				
17					1					1
18					1					1
19					1					1
20			1			1				
21				1				1		
22				1						1
23		1				1				
24			1			1				
25				1				1		
26				1		1				
27			1			1				
28			1				1			
29					1	1				
30					1		1			
Jumlah	0	3	5	9	9	13	5	5	0	7
Prosen	0.0%	10.0%	30.0%	30.0%	30.0%	43.3%	16.7%	16.7%	0.0%	23.3%

Lampiran 1
Profil Responden: Tingkatan Pelatihan

Responden	Tingkat Pelatihan				Keterangan
	basic training	mission statemen	character building	self-control	
1	1				
2	1				
3	1	1	1		+9x basic
4	1				
5	1				
6	1				
7	1				
8	1				
9	1				
10	1				
11	1				
12	1				
13	1				
14	1				
15	1				
16	1				
17	1				
18	1				
19	1				
20	1				
21	1				
22	1				
23	1				
24	1				
25	1				
26	1				
27	1				
28	1				
29	1				
30	1				
Jumlah	30	1	1		
Prosen	100.0%	3.3%	3.3%		

7. BLACK BELT	ESQ	☆☆☆☆☆
6. BROWN BELT	ESQ	☆☆☆☆
5. DARK BLUE BELT	ESQ	☆☆☆☆
4. BLUE BELT	ESQ	☆☆☆☆
3. GREEN BELT		☆☆
2. YELLOW BELT	MISSIONS MEMEN	☆
1. BASIC TRAINING	BASIC TRAINING	

Tingkatan dalam Pelatihan ESQ

LAMPIRAN 2.

HASIL PERHITUNGAN MODEL PENGUKURAN

UNIVERSITAS TERBUKA

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\hitung setelah
sidang\model_measurement.Spl:

Raw Data from File PENGUKURAN.psf
Latent Variables LATIH KOMITMEN ETOS

'MEASUREMENT MODEL

Relationships

X1=LATIH

X2=LATIH

X3=LATIH

X4=LATIH

Y1=KOMITMEN

Y2=KOMITMEN

Y3=KOMITMEN

Y4=ETOS

Y5=ETOS

Y6=ETOS

Y7=ETOS

Let Covariance Error Between X2 and X1 Free

Let Covariance Error Between Y5 and Y4 Free

Let Covariance Error Between Y6 and Y5 Free

Options:SC EF AD=OFF

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 120

Covariance Matrix

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2
X1	1.00					
X2	0.79	1.00				
X3	0.74	0.77	1.00			
X4	0.81	0.84	0.86	1.00		
Y1	0.71	0.74	0.79	0.74	1.00	
Y2	0.58	0.49	0.66	0.72	0.70	1.00
Y3	0.78	0.74	0.74	0.75	0.79	0.63
Y4	0.64	0.70	0.69	0.84	0.77	0.81
Y5	0.63	0.67	0.70	0.83	0.61	0.74
Y6	0.69	0.72	0.65	0.82	0.75	0.67

Y7 0.66 0.75 0.82 0.89 0.72

0.72
14/41099.pdf

Covariance Matrix

	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y3	1.00				
Y4	0.65	1.00			
Y5	0.59	0.84	1.00		
Y6	0.76	0.84	0.69	1.00	
Y7	0.70	0.85	0.80	0.82	1.00

Number of Iterations = 16

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

X1 = 0.83*LATIH, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.68
 (0.075) (0.044)
 11.00 7.22

X2 = 0.85*LATIH, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.73
 (0.074) (0.038)
 11.59 7.09

X3 = 0.88*LATIH, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.77
 (0.072) (0.034)
 12.09 6.95

X4 = 0.98*LATIH, Errorvar.= 0.038 , R² = 0.96
 (0.066) (0.016)
 14.76 2.39

Y1 = 0.89*KOMITMEN, Errorvar.= 0.21 , R² = 0.79
 (0.073) (0.039)
 12.15 5.36

Y2 = 0.80*KOMITMEN, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.64
 (0.078) (0.054)
 10.33 6.64

Y3 = 0.86*KOMITMEN, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.73
 (0.075) (0.044)
 11.45 6.03

Y4 = 0.92*ETOS, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.84
 (0.070) (0.027)
 13.03 5.93

Y5 = 0.86*ETOS, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.73
 (0.074) (0.042)
 11.52 6.44

Y6 = 0.90*ETOS, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.80
 (0.072) (0.031)
 12.51 6.37

Y7 = 0.93*ETOS, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.87
 (0.069) (0.023)
 13.41 5.77

Error Covariance for X2 and X1 = 0.086
 (0.031)
 2.79

Error Covariance for Y5 and Y4 = 0.060
 (0.027)
 2.23

Error Covariance for Y6 and Y5 = -0.08
 (0.024)
 -3.42

Correlation Matrix of Independent Variables

	LATIH	KOMITMEN	ETOS
LATIH	1.00		
KOMITMEN	0.90 (0.03) 34.89	1.00	
ETOS	0.95 (0.01) 63.32	0.92 (0.02) 37.53	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 38
 Minimum Fit Function Chi-Square = 255.73 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 219.33 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 181.33
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (138.47 ; 231.71)

Minimum Fit Function Value = 2.15
 Population Discrepancy Function Value (FO) = 1.52
 90 Percent Confidence Interval for FO = (1.16 ; 1.95)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.20
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.17 ; 0.23)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.31
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.95 ; 2.74)
 ECVI for Saturated Model = 1.11
 ECVI for Independence Model = 30.26

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 3579.30
 Independence AIC = 3601.30
 Model AIC = 275.33
 Saturated AIC = 132.00
 Independence CAIC = 3642.97
 Model CAIC = 381.38
 Saturated CAIC = 381.97

Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.64
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.90

Critical N (CN) = 29.46

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.049
 Standardized RMR = 0.049
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.75
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.56
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.43

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
X3	KOMITMEN	10.8	0.52

X4	KOMITMEN	21.0	=0.69
X4	ETOS	15.8	1.07
Y2	ETOS	14.6	0.97

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y1	X3	15.9	0.10
Y1	X4	23.4	-0.08
Y2	X2	25.8	=0.15
Y3	X1	14.1	0.11
Y3	Y1	8.2	0.11
Y4	Y1	10.4	0.06
Y4	Y2	14.2	0.09
Y4	Y3	16.9	-0.09
Y5	Y1	13.4	-0.09
Y6	X3	18.3	-0.09
Y6	Y3	8.8	0.08
Y7	X1	11.3	-0.07
Y7	X3	12.7	0.07

Standardized Solution

LAMBDA-X

	LATIH	KOMITMEN	ETOS
X1	0.83	--	--
X2	0.85	--	--
X3	0.88	=	=
X4	0.98	--	--
Y1	--	0.89	--
Y2	--	0.80	--
Y3	=	0.86	=
Y4	--	--	0.92
Y5	--	--	0.86
Y6	--	--	0.90
Y7	=	=	0.93

PHI

	LATIH	KOMITMEN	ETOS
LATIH	1.00		
KOMITMEN	0.90	1.00	
ETOS	0.95	0.92	1.00

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	LATIH	KOMITMEN	ETOS
X1	0.83	--	--
X2	0.85	--	--
X3	0.88	=	=
X4	0.98	--	--
Y1	--	0.89	--
Y2	--	0.80	--
Y3	=	0.86	=
Y4	--	--	0.92
Y5	--	--	0.86
Y6	--	--	0.90
Y7	=	=	0.93

PHI

	LATIH	KOMITMEN	ETOS
LATIH	1.00		
KOMITMEN	0.90	1.00	
ETOS	0.95	0.92	1.00

LATIH 1.00
 KOMITMEN 0.90 1.00
 ETOS 0.95 0.92 1.00

THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2
X1	0.32					
X2	0.09	0.27				
X3	- -	- -	0.23			
X4	- -	- -	- -	0.04		
Y1	- -	- -	- -	- -	0.21	
Y2	- -	- -	- -	- -	- -	0.36
Y3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Y4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Y5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Y6	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Y7	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA

	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y3	0.27				
Y4	- -	0.16			
Y5	- -	0.06	0.27		
Y6	- -	- -	-0.08	0.20	
Y7	- -	- -	- -	- -	0.13

Time used: 0.000 Seconds

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3.

HASIL PERHITUNGAN MODEL STRUKTURAL

UNIVERSITAS TERBUKA

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\hitung setelah
sidang\model_struktural.Spl:

Raw Data from File PENGUKURAN.psf
Latent Variables LATIH KOMITMEN ETOS

'STRUCTURAL MODEL

Relationships

X1=LATIH
X2=LATIH
X3=LATIH
X4=LATIH

Y1=KOMITMEN
Y2=KOMITMEN
Y3=KOMITMEN

Y4=ETOS
Y5=ETOS
Y6=ETOS
Y7=ETOS

KOMITMEN=LATIH
ETOS=LATIH
ETOS=KOMITMEN

Let Covariance Error Between Y5 And Y4 Free
Let Covariance Error Between Y5 And Y6 Free
Let Covariance Error Between X2 And X1 Free

Options:SC EF AD-OFF
Path Diagram
End of Problem

Sample Size = 120

Covariance Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.00					
Y2	0.70	1.00				
Y3	0.79	0.63	1.00			
Y4	0.77	0.81	0.65	1.00		
Y5	0.61	0.74	0.59	0.84	1.00	
Y6	0.75	0.67	0.76	0.84	0.69	1.00

Y7	0.72	0.72	0.70	0.85	0.80	0.82
X1	0.71	0.58	0.78	0.64	0.63	0.82
X2	0.74	0.49	0.74	0.70	0.67	0.72
X3	0.79	0.66	0.74	0.69	0.70	0.65
X4	0.74	0.72	0.75	0.84	0.83	0.82

Covariance Matrix

	Y7	X1	X2	X3	X4
Y7	1.00				
X1	0.66	1.00			
X2	0.75	0.79	1.00		
X3	0.82	0.74	0.77	1.00	
X4	0.89	0.81	0.84	0.86	1.00

Number of Iterations = 25

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$Y1 = 0.89 \cdot KOMITMEN$, Errorvar. = 0.21, $R^2 = 0.79$
 (0.039)
 5.36

$Y2 = 0.80 \cdot KOMITMEN$, Errorvar. = 0.36, $R^2 = 0.64$
 (0.071) (0.054)
 11.30 6.64

$Y3 = 0.86 \cdot KOMITMEN$, Errorvar. = 0.27, $R^2 = 0.73$
 (0.067) (0.044)
 12.80 6.03

$Y4 = 0.92 \cdot ETOS$, Errorvar. = 0.16, $R^2 = 0.84$
 (0.027)
 5.93

$Y5 = 0.86 \cdot ETOS$, Errorvar. = 0.27, $R^2 = 0.73$
 (0.051) (0.042)
 16.68 6.44

$Y6 = 0.90 \cdot ETOS$, Errorvar. = 0.20, $R^2 = 0.80$
 (0.056) (0.031)
 16.02 6.37

$Y7 = 0.93 \cdot ETOS$, Errorvar. = 0.13, $R^2 = 0.87$
 (0.052) (0.023)
 18.01 5.77

$X1 = 0.83 \cdot LATIH$, Errorvar. = 0.32, $R^2 = 0.68$
 (0.075) (0.044)
 11.00 7.22

$X2 = 0.85 \cdot LATIH$, Errorvar. = 0.27, $R^2 = 0.73$
 (0.074) (0.038)
 11.59 7.09

$X3 = 0.88 \cdot LATIH$, Errorvar. = 0.23, $R^2 = 0.77$
 (0.072) (0.034)
 12.09 6.95

$X4 = 0.98 \cdot LATIH$, Errorvar. = 0.038, $R^2 = 0.96$
 (0.066) (0.016)
 14.76 2.39

Error Covariance for Y5 and Y4 = 0.060
(0.027)
2.23

Error Covariance for Y6 and Y5 = -0.08
(0.024)
-3.42

Error Covariance for X2 and X1 = 0.086
(0.031)
2.79

Structural Equations

KOMITMEN = 0.90*LATIH, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.81
(0.085) (0.048)
10.59 3.89

ETOS = 0.34*KOMITMEN + 0.64*LATIH, Errorvar.= 0.083 , R² = 0.92
(0.12) (0.13) (0.023)
2.81 5.08 3.62

Reduced Form Equations

KOMITMEN = 0.90*LATIH, Errorvar.= 0.19, R² = 0.81
(0.085)
10.59

ETOS = 0.95*LATIH, Errorvar.= 0.11, R² = 0.89
(0.079)
11.97

Correlation Matrix of Independent Variables

LATIH

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	KOMITMEN	ETOS	LATIH
KOMITMEN	1.00		
ETOS	0.92	1.00	
LATIH	0.90	0.95	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 38
Minimum Fit Function Chi-Square = 255.73 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 219.33 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 181.33
90 Percent Confidence Interval for NCP = (138.47 ; 231.71)

Minimum Fit Function Value = 2.15
Population Discrepancy Function Value (FO) = 1.52
90 Percent Confidence Interval for FO = (1.16 ; 1.95)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.20
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.17 ; 0.23)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.31
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.95 ; 2.74)
ECVI for Saturated Model = 1.11
ECVI for Independence Model = 30.26

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 3579.30
 Independence AIC = 3601.30
 Model AIC = 275.33
 Saturated AIC = 132.00
 Independence CAIC = 3642.97
 Model CAIC = 381.38
 Saturated CAIC = 381.97

Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.64
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.90

Critical N (CN) = 29.46

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.049
 Standardized RMR = 0.049
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.75
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.56
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.43

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y2	ETOS	14.6	0.97

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y3	Y1	8.2	0.11
Y4	Y1	10.4	0.06
Y4	Y2	14.2	-0.09
Y4	Y3	16.9	-0.09
Y5	Y1	13.4	-0.09
Y6	Y3	8.8	0.08
X1	Y3	14.1	0.11
X1	Y7	11.3	-0.07
X2	Y2	25.8	-0.15
X3	Y1	15.9	0.10
X3	Y6	18.3	-0.09
X3	Y7	12.7	0.07
X4	Y1	23.4	-0.08

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	0.89	--
Y2	0.90	--
Y3	0.86	=
Y4	--	0.92
Y5	--	0.86
Y6	--	0.90
Y7	=	0.93

LAMBDA-X

	LATIH
X1	0.83
X2	0.85
X3	0.88
X4	0.98

BETA

	KOMITMEN	ETOS

KOMITMEN	---	---
ETOS	0.34	---

GAMMA

	LATIH
---	---
KOMITMEN	0.90
ETOS	0.64

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KOMITMEN	ETOS	LATIH
---	---	---	---
KOMITMEN	1.00		
ETOS	0.92	1.00	
LATIH	0.90	0.95	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KOMITMEN	ETOS
---	---	---
	0.19	0.08

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LATIH
---	---
KOMITMEN	0.90
ETOS	0.95

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KOMITMEN	ETOS
---	---	---
Y1	0.89	---
Y2	0.80	---
Y3	0.86	---
Y4	---	0.92
Y5	---	0.86
Y6	---	0.90
Y7	---	0.93

LAMBDA-X

	LATIH
---	---
X1	0.83
X2	0.85
X3	0.88
X4	0.98

BETA

	KOMITMEN	ETOS
---	---	---
KOMITMEN	---	---
ETOS	0.34	---

GAMMA

	LATIH
---	---
KOMITMEN	0.90
ETOS	0.64

Correlation Matrix of ETA and KSI

14/41099.pdf

	KOMITMEN	ETOS	LATIH
KOMITMEN	1.00		
ETOS	0.92	1.00	
LATIH	0.90	0.95	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

KOMITMEN	ETOS
0.19	0.08

THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.21					
Y2	--	0.36				
Y3	--	--	0.27			
Y4	--	--	--	0.16		
Y5	--	--	--	0.06	0.27	
Y6	--	--	--	--	-0.08	0.20
Y7	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

Y7
0.13

THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4
X1	0.32			
X2	0.09	0.27		
X3	--	--	0.23	
X4	--	--	--	0.04

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LATIH
KOMITMEN	0.90
ETOS	0.95

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	LATIH
KOMITMEN	0.90 (0.09) 10.59
ETOS	0.95 (0.08) 11.97

Indirect Effects of KSI on ETA

	LATIH
KOMITMEN	--

ETOS 0.31
 (0.11)
 2.78

Total Effects of ETA on ETA

	KOMITMEN	ETOS
KOMITMEN	- -	- -
ETOS	0.34 (0.12) 2.81	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.117

Total Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	0.89	= =
Y2	0.80 (0.07) 11.30	- -
Y3	0.86 (0.07) 12.90	- -
Y4	0.31 (0.11) 2.81	0.92
Y5	0.29 (0.11) 2.80	0.86 (0.05) 16.68
Y6	0.31 (0.11) 2.81	0.90 (0.06) 16.02
Y7	0.32 (0.11) 2.82	0.93 (0.05) 16.01

Indirect Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	- -	- -
Y2	= =	= =
Y3	- -	- -
Y4	0.31 (0.11) 2.81	= =
Y5	0.29 (0.11) 2.80	= =
Y6	0.31 (0.11) 2.81	= =
Y7	0.32	= =

(0,11)
2.82

Total Effects of KSI on Y

	LATIH
Y1	0.80 (0.08) 10.59
Y2	0.72 (0.08) 9.27
Y3	0.77 (0.08) 10.08
Y4	0.87 (0.07) 11.97
Y5	0.81 (0.08) 10.79
Y6	0.85 (0.07) 11.56
Y7	0.88 (0.07) 12.24

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	LATIH
KOMITMEN	0.90
ETOS	0.95

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	LATIH
KOMITMEN	0.31
ETOS	0.31

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	KOMITMEN	ETOS
KOMITMEN	- -	- -
ETOS	0.34	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	0.89	= =
Y2	0.80	- -
Y3	0.86	- -
Y4	0.31	0.92
Y5	0.29	0.86
Y6	0.31	0.90

Y7 0.32 0.93

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	0.89	- -
Y2	0.80	- -
Y3	0.86	= =
Y4	0.31	0.92
Y5	0.29	0.86
Y6	0.31	0.90
Y7	0.32	0.93

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	- -	- -
Y2	- -	- -
Y3	= =	= =
Y4	0.31	- -
Y5	0.29	- -
Y6	0.31	- -
Y7	0.32	= =

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	KOMITMEN	ETOS
Y1	- -	- -
Y2	- -	- -
Y3	= =	= =
Y4	0.31	- -
Y5	0.29	- -
Y6	0.31	- -
Y7	0.32	= =

Standardized Total Effects of KSI on Y

	LATIH
Y1	0.80
Y2	0.72
Y3	0.77
Y4	0.87
Y5	0.81
Y6	0.85
Y7	0.88

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	LATIH
Y1	0.80
Y2	0.72
Y3	0.77
Y4	0.87
Y5	0.81
Y6	0.85
Y7	0.88

Time used: 0.016 Seconds

LAMPIRAN 4.
DAFTAR KUESIONER

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4

**KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH PELATIHAN ESQ TERHADAP KOMITMEN DAN ETOS KERJA
PADA PERUSAHAAN**

Petunjuk Pengisian :

1. Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda *cek list* (✓) atau lingkaran pada alternatif jawaban yang dianggap paling tepat pada kolom yang tersedia.
2. Apabila alternatif jawaban pertama dianggap keliru/salah, maka dipersilahkan memperbaiki dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang salah dan kemudian memberikan tanda *cek list* (✓) atau lingkaran pada alternatif jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr(i) pilih kembali.
3. Setiap pertanyaan hanya satu jawaban yang diberikan.
4. Tidak ada jawaban yang salah dan benar.
5. Mohon Bapak/Ibu/Sdr(i) menjawab masing-masing pernyataan dengan memilih jawaban berikut:

- SS jika Bapak/Ibu/Sdr(i) sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- S jika Bapak/Ibu/Sdr(i) setuju dengan pernyataan tersebut.
- R jika Bapak/Ibu/Sdr(i) ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.
- TS jika Bapak/Ibu/Sdr(i) tidak setuju dengan pernyataan tersebut.
- STS jika Bapak/Ibu/Sdr(i) sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan :

- | | |
|--------------------|------------|
| a. Supervisor | d. Manajer |
| b. Kepala Bagian | e. Direksi |
| c. Asisten Manajer | |

2. Jenis Kelamin:

- a. Pria
- b. Wanita

3. Pendidikan terakhir:
- | | |
|--------------------|----------|
| a. SLTP | d. S1 |
| b. SLTA | e. S2/S3 |
| c. Diploma (D1-D3) | |
4. Status perkawinan:
- | | |
|----------------|----------|
| a. Kawin | c. Duda |
| b. Tidak Kawin | d. Janda |
5. Usia sekarang:
- | | |
|-------------------------|------------------------|
| a. Kurang dari 20 tahun | d. 31 - 40 tahun |
| b. 20 - 25 tahun | e. Lebih dari 40 tahun |
| c. 26 - 30 tahun | |
6. Lama bekerja di perusahaan sekarang :
- | | |
|------------------------|------------------------|
| a. Kurang dari 5 tahun | d. 15,1 – 20 tahun |
| b. 5,1 - 10 tahun | e. Lebih dari 20 tahun |
| c. 10,1 - 15 tahun | |
7. Pelatihan ESQ yang pernah diikuti dan berapa kali :
- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| a. <i>ESQ Basic Training</i> | : kali |
| b. <i>ESQ Mission Statement</i> | : kali |
| c. <i>ESQ Character Building</i> | : kali |
| d. <i>ESQ Self Control</i> | : kali |
| e. <i>ESQ Strategic Collaboration</i> | : kali |
| f. <i>ESQ Total Action</i> | : kali |

KUESIONER PENELITIAN

PROSES PENJERNIHAN (*ZERO MIND PROCESS*) (X1)

No	Pertanyaan	SS	S	R	T
1	Saya harus selalu mengupayakan untuk berprinsip baik atas setiap kebijakan perusahaan.	5	4	3	2
2	Saya percaya bahwa prinsip hidup memuliakan arti persahabatan dan tolong menolong antar karyawan harus terus dibina.	5	4	3	2
3	Saya harus membebaskan pengalaman kerja buruk yang dapat membelenggu pikiran	5	4	3	2
4	Sebagai pemimpin, saya harus mengambil keputusan yang memprioritaskan kepentingan karyawan secara keseluruhan, bukan kelompok.	5	4	3	2
5	Dalam mengambil keputusan, saya tidak boleh hanya bersandar pada sudut pandang peraturan yang ada semata, tetapi juga pada hati nurani.	5	4	3	2

PEMBANGUNAN MENTAL (*MENTAL BUILDING*) (X2)

No	Pertanyaan	SS	S	R	T
1	Saya percaya bahwa dalam bekerja bukan karena semata-mata pamrih terhadap seseorang, tetapi juga sebagai pengabdian kepada Tuhan (<i>Star Principle</i>).	5	4	3	2
2	Sebagai pemimpin, saya dinilai dari kemampuannya memberikan pengaruh kepada yang dipimpin (<i>Leadership Principle</i>).	5	4	3	2
3	Setiap karyawan pada jenjang jabatan manapun harus terus belajar untuk meningkatkan kompetensinya (<i>Learning Principle</i>).	5	4	3	2
4	Tujuan jangka panjang harus dimiliki baik oleh perusahaan maupun oleh setiap karyawan (<i>Vision Principle</i>).	5	4	3	2
5	Saya menyadari bahwa kedisiplinan dalam menjalankan tugas haruslah timbul dari kesadaran diri, bukan dari orang lain (<i>Well-organized Principle</i>).	5	4	3	2

KETANGGUHAN PRIBADI (PERSONAL STRENGTH) (X3)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Setelah meninggalkan waktu kerja sesaat untuk beribadah, saya justru merasakan meningkatnya produktifitas kerja.	5	4	3	2	1
2	Kegiatan fisik dalam ibadah dapat meredakan pengaruh negatif pikiran kita.	5	4	3	2	1
3	Dalam bekerja, saya harus mengedepankan sifat-sifat jujur, disiplin, tanggungjawab dan sifat-sifat yang baik lainnya agar menjadi pribadi luhur.	5	4	3	2	1
4	Saya merasa tidak terombang-ambing oleh kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat akibat tuntutan kondisi external.	5	4	3	2	1
5	Apabila terjadi sesuatu di dalam perusahaan, saya harus mampu menjaga pikiran agar tetap jernih.	5	4	3	2	1

KETANGGUHAN SOSIAL (SOCIAL STRENGTH) (X4)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya harus memiliki sikap saling membantu dengan staf/ karyawan lain agar terjadi sinergi untuk menggapai sukses bersama.	5	4	3	2	1
2	Dalam memberikan bantuan kepada orang lain, saya harus melakukannya dengan sungguh-sungguh	5	4	3	2	1
3	Pemberian bantuan kepada yang membutuhkan merupakan salah satu metode untuk memunculkan "suara hati" yang berasal dari sifat mulia.	5	4	3	2	1
4	Saya percaya bahwa ajaran ibadah zakat (bantuan) akan memelihara lingkungan sosial yang lebih sehat.	5	4	3	2	1
5	Membangun <i>team work</i> yang solid dalam perusahaan adalah kebutuhan bersama karyawan.	5	4	3	2	1

JUJUR (Y1)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Apabila saya dimintai pendapat oleh perusahaan, maka saya akan menyatakan sesuatu dengan apa adanya, tanpa kepura-puraan atau kebohongan	5	4	3	2	1
2	Bagi saya kejujuran adalah masalah harga diri, karenanya harus dipertahankan walaupun kadang menyakitkan	5	4	3	2	1
3	Pada saat ini, sejujurnya bekerja di perusahaan adalah sesuatu yang penting yang saya kehendaki.	5	4	3	2	1

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
4	Saya percaya bahwa untuk bersikap jujur, saya harus mempunyai keberanian moral yang sangat kuat.	5	4	3	2	1
5	Apabila saya berbohong atau bahkan menipu perusahaan, berarti saya telah menipu diri sendiri.	5	4	3	2	1

TANGGUNGJAWAB (Y2)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya percaya bahwa memiliki loyalitas adalah penting dan merupakan kewajiban moral, oleh karenanya harus tetap dijaga.	5	4	3	2	1
2	Saya percaya bahwa karyawan harus loyal kepada perusahaan tempatnya bekerja.	5	4	3	2	1
3	Saya merasa tidak baik meninggalkan perusahaan ini, walaupun saya mendapat penawaran bekerja yang lebih baik di perusahaan lain.	5	4	3	2	1
4	Saya kira keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan adalah pilihan bijaksana.	5	4	3	2	1
5	Orang harus bekerja secara konsisten untuk memenuhi tanggung-jawabnya.	5	4	3	2	1

VISIONER (Y3)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya bekerja dengan menetapkan tujuan dan membuat rencana untuk merancang masa depan saya dan masa depan perusahaan tempat saya berkerja.	5	4	3	2	1
2	Dalam bekerja saya harus membuat catatan-catatan sebagai bahan evaluasi dalam menggapai tujuan.	5	4	3	2	1
3	Waktu sangat berharga bagi saya, oleh sebab itulah saya selalu membuat perencanaan dalam setiap tindakan saya.	5	4	3	2	1
4	Saya percaya bahwa apa yang saya lakukan terhadap perusahaan saat ini haruslah berorientasi juga untuk kehidupan sesudah mati kelak.	5	4	3	2	1
5	Dalam merancang rencana jangka panjang, saya harus membuat pula rencana-rencana cadangan sebagai antisipasi bila hal yang tidak diharapkan terjadi.	5	4	3	2	1

DISIPLIN (Y4)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Bekerja dengan dedikasi merupakan kebaikan	5	4	3	2	1
2	Orang harus bekerja keras mengeluarkan kemampuan terbaik yang dimilikinya.	5	4	3	2	1
3	Kerja dengan disiplin yang terus-menerus untuk aktualisasi nilai-nilai ideal dan kesetiaan dapat menjamin kesuksesan.	5	4	3	2	1
4	Kebanyakan bersantai tidak baik bagi perusahaan	5	4	3	2	1
5	Orang sukses adalah orang yang mampu memenuhi batas waktu pekerjaan.	5	4	3	2	1

KERJASAMA (Y5)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Salah satu sifat baik dalam bekerja adalah kesediaan melakukan kerjasama	5	4	3	2	1
2	Kerjasama memberikan kepuasan dan manfaat bagi perusahaan.	5	4	3	2	1
3	Hubungan antar karyawan dalam perusahaan harus diperhatikan dan didorong	5	4	3	2	1
4	Kerjasama dalam bekerja merupakan kebaikan	5	4	3	2	1
5	Masalah-masalah dalam perusahaan biasanya berkurang apabila karyawan memiliki komitmen kerja dan mengurangi hambatan.	5	4	3	2	1

ADIL (Y6)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Bersikap adil dan marah hati di tempat kerja merupakan hal yang diperlukan untuk kemajuan bersama	5	4	3	2	1
2	Persaingan sehat guna meningkatkan kualitas harus dikembangkan dalam perusahaan.	5	4	3	2	1
3	Karyawan harus bekerja dengan kemampuan terbaik yang dimilikinya.	5	4	3	2	1
4	Siapapun yang bekerja punya peluang untuk memajukan kehidupannya.	5	4	3	2	1
5	Bekerja memungkinkan seseorang untuk mandiri.	5	4	3	2	1

PEDULI (Y7)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya yakin bahwa sikap peduli dapat memberikan efek batin bagi diri dan orang lain yang saya pedulikan.	5	4	3	2	1
2	Masalah-masalah dalam perusahaan bisa berkurang apabila tiap karyawan memiliki kepedulian terhadap perusahaan, sesama karyawan dan diri sendiri.	5	4	3	2	1
3	Meughasilkan lebih dari cukup (tidak sekedar untuk memenuhi kebutuhan pribadi) memberikan nilai positif pada perusahaan.	5	4	3	2	1
4	Melalui bekerja dapat menjadi sarana untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan kepekaan sosial.	5	4	3	2	1
5	Saya percaya bahwa pengalaman kerja setiap karyawan sungguh berharga dan dapat dijadikan pelajaran bagi diri saya.	5	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA