

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN
SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA TERHADAP
KEINGINAN PINDAH KERJA DIMEDIASI OLEH *WORK
ENGAGEMENT* PARA AMIL GENERASI Y DI
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

Rr. SEPTIANA RUNIKASARI

NIM. 500785274

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

Lembar Penyataan Bebas Plagiasi**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SDM****PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Pengaruh *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja** dimediasi oleh ***Work Engagement*** para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 29 Juni 2018

Yang Menyatakan



(Rr. Septiana Runikasari)
NIM 500785274

Abstract**THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND WORKPLACE SPIRITUALITY ON TURNOVER INTENTION MEDIATED BY WORK ENGAGEMENT AMONG GENERATION Y AMIL IN ZAKAT MANAGEMENT ORGANIZATIONS.**

Rr. Septian Runikasari

Email: septiana67@gmail.com

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Abstract: Young / Generation Y workers are the choice to be recruited as Amil because of the high mobility demands of organizational activities and uncertain working hours. In small scale organizations, the phenomenon of the resignation of the Amil has greatly influenced the smooth operation of organization. Amil Turnover Intention is influenced by individual and organizational factors such as the role of the leader and work climate. This study wanted to investigate the effect of Servant Leadership and Workplace Spirituality on Turnover Intention mediated by Work Engagement. The study sample was 184 young Amils from various Zakat Management Organizations / Amil Zakat Institutions in Indonesia. The dependent variable of this study is the Turnover Intention. While the independent variables are Servant Leadership and Workplace Spirituality, and Work Engagement as a mediating variable. With SEM PLS analysis based on variance, showed no significant direct effect of Servant Leadership on Turnover Intention, but there was a significant positive effect from the Servant Leadership on Work Engagement. While Work Engagement has a significant negative effect on Turnover Intention. Other results indicate that there is a significant negative direct effect of Workplace Spirituality on Turnover Intention, and the significant positive influence of Workplace Spirituality on Work Engagement. In the end, there was a significant indirect effect of Servant Leadership and Workplace Spirituality on Turnover Intention mediated by Work Engagement. Further research with larger samples can strengthen the results. Furthermore, zakat management organizations can develop Servant Leadership, build a work climate that supports Workplace Spirituality and Work Engagement.

Keywords: Turnover Intention, Servant Leadership, Workplace Spirituality, Work Engagement.

Abstrak

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA TERHADAP KEINGINAN PINDAH KERJA DI MEDIASI OLEH *WORK ENGAGEMENT* PARA AMIL GENERASI Y DI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT.

Rr. Septiana Runikasari

Email: septiana67@gmail.com

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Abstrak: Pekerja usia muda/ Generasi Y menjadi pilihan untuk direkrut sebagai Amil karena tuntutan mobilitas kegiatan organisasi yang tinggi dan waktu kerja yang tidak menentu. Pada organisasi berskala kecil, fenomena pengunduran diri para Amil menjadi sangat memengaruhi kelancaran kegiatan operasional. Keinginan Pindah Kerja pada para Amil dipengaruhi faktor individu dan organisasi seperti peran pemimpin dan iklim kerja. Penelitian ini ingin menyelidiki pengaruh *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement*. Sampel penelitian adalah 184 orang Amil muda dari berbagai Organisasi Pengelola Zakat/Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Variabel terikat dari penelitian ini adalah Keinginan Pindah Kerja. Sementara itu variabel bebasnya adalah *Servant Leadership* dan Spiritualitas di tempat kerja, serta *Work Engagement* sebagai variabel yang memediasi. Dengan analisis SEM PLS berbasis varians, menunjukkan tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja, namun ada pengaruh positif yang cukup signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement*. Sementara *Work Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja. Hasil lain menunjukkan ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja, dan pengaruh positif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement*. Pada akhirnya, ada pengaruh tidak langsung yang cukup signifikan dari *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement*. Penelitian lanjutan dengan jumlah sampel yang lebih besar akan dapat memperkuat hasil. Selanjutnya organisasi pengelola zakat dapat mengembangkan *Servant Leadership*, membangun iklim kerja yang mendukung Spiritualitas di Tempat Kerja dan *Work Engagement*.

Kata kunci: Keinginan Pindah Kerja, *Servant Leadership*, Spiritualitas di Tempat Kerja, *Work Engagement*.

Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**


Judul TAPM : Pengaruh *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.


Penyusun TAPM : Rr. Septiana Runikasari
NIM : 500785274
Program Studi : Manajemen SDM
Hari/Tanggal : Minggu, 29 Juli 2018

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I,



Dr. Sugilar, M.Pd.
NIP. 195705031987031002

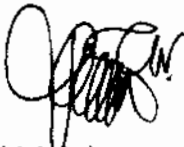

Dr. Ir. Chairy, SE., MM.
NIDN. 0314026601

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Rini Yayuk Priyati, Ph.D.
NIP. 197610122001122002


Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

Lembar Pengesahan

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Rr. Septiana Runikasari
 NIM : 500785274
 Program Studi : Manajemen SDM
 Judul TAPM : Pengaruh *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 29 Juli 2018

W a k t u : 15.00 – 16.30

Dan telah dinyatakan LULUS

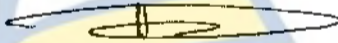
PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
 Nama: Dra. Eko Kuswanti, M.Pd.



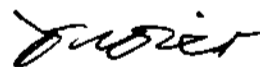
Penguji Ahli
 Nama: Dr. Anita Maharani



Pembimbing I
 Nama: Dr. Ir. Chairy SE. MM.



Pembimbing II
 Nama: Dr. Sugilar, M.Pd.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Pertama-tama Penulis panjatkan syukur Alhamdulillah yang tiada terkira kepada Allah Subhanallahu Taala yang telah memberikan rahmat dan karuaniaNya kepada Penulis sehingga memiliki kesempatan dan kemampuan untuk menyelesaikan pendidikan di jenjang magister pada usia seperti sekarang ini. Berkat ijin, petunjuk dan kasih sayangNya jua lah Penulis dapat menuangkan pemikiran dan seluruh kemampuan untuk menyelesaikan karya ilmiah sebagai tugas akhir dan persyaratan penyelesaian studi dalam Program Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna, dengan keterbatasan pengetahuan, wawasan dan keahlian serta waktu dan tenaga yang dicurahkan sehingga pada akhirnya dapat diselesaikan pada waktunya.

Tugas akhir ini tidak akan pernah terwujud tanpa dukungan dari berbagai pihak untuk waktu, tenaga, pengetahuan, keterampilan dan wawasan serta dukungan moril maupun materil yang diberikan. Untuk itu pada kesempatan ini ijinkan Penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya.

Kepada Bapak Dr. Ir. Chairy, SE. MM sebagai Pembimbing I, Penulis ucapkan terimakasih banyak atas bimbingan dan masukan-masukan yang diberikan dan kesediaanya meluangkan waktu serta tenaga termasuk memberikan

keyakinan dan motivasi sehingga Penulis dapat mewujudkan karya yang bermutu dan sesuai kaidah-kaidah ilmiah. Semoga Allah Subhanallahu Taala membalas semua kebaikan yang telah Bapak Berikan.

Kepada Bapak Dr. Sugilar, MPd. Sebagai Pembimbing II, Penulis haturkan terima kasih banyak atas waktu dan tenaga Bapak memberikan masukan-masukan yang sangat berarti bagi Penulis untuk mengeksplorasi lagi kaidah-kaidah yang harus diikuti. Semoga Allah Subhanallahu Taala membalas semua kebaikan yang telah Bapak lakukan.

Kepada Bapak Iqbal Dwi Kurniawan sebagai pimpinan salah satu Organisasi Pengelola Zakat, yang telah menginspirasi dan mendukung Penulis untuk melakukan penelitian terkait pengelolaan para Amil Generasi Y. Melalui proses diskusi mengenai permasalahan dalam mengelola Amil, sampai dengan menghubungkan dengan para narasumber dan pimpinan organisasi pengelola zakat/lembaga amil zakat hingga pengumpulan data untuk penyelesaian tugas akhir ini, Penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, dan hanya Allah Subhanallahu Taala yang akan membalas semua kebaikan yang Bapak berikan. Begitu juga kepada para Pimpinan dan Staf Organisasi-organisasi Pengelola Zakat yaitu Bapak Setijadi Ihsan, Bapak Nana Sudiana, Bapak Poengki, Bapak Bachfuandi, Ibu Ratna, Mbak Igus, Mbak Indah, Mbak Yuli, Mbak Ratna, Mbak Ina, Mbak Nurul, Mbak Emi, Mbak Ari, Mas Amin, dan rekan-rekan Amil yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi responden dalam penelitian ini, Penulis ucapkan terimakasih

yang sebesar-besarnya. Semoga Allah Subhanallahu Taala membalas semua bantuan, kebaikan dan kemudahan yang telah diberikan kepada Penulis.

Kepada rekan-rekan satu angkatan Program Magister Manajemen 2016.2 Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta, terima kasih untuk semua kebersamaan yang dilakukan, saling bantu dan berbagi, saling dukung dan memotivasi sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan. Khususnya rekan satu kelompok bimbingan, Putri, Vidia, Janissa dan Yogi terimakasih telah bersama-sama berjuang memenuhi tantangan. Terimakasih juga penulis sampaikan kepada seorang rekan muda generasi Y yang *resourcefull*, Ovila Nanci Septiawan dari Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia yang telah menjadi teman diskusi metodologi, pengolahan dan analisis data sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Tak lupa juga Penulis ucapkan terima kasih kepada Pak Hari dari Pusat Pelatihan dan Pelayanan Masyarakat Universitas Indonesia, atas kesediaan waktunya memberikan pelatihan statistik secara khusus kepada kami sehingga kami dapat mandiri dalam mengolah data.

Kepada keluarga tercinta, orang tuaku Bapak H. R. Suwanto dan Mamah Hj. Rr. Suharti yang selalu dengan sabar menunggu kehadiran dan mendoakan Penulis agar dapat mencapai cita-citanya menyelesaikan studi di jenjang magister ini. Penulis hanya bisa mengucapkan Terima kasih Bapak dan Mamah untuk semua kesabaran dan doa kalian. Kepada suamiku tercinta Wawan Karsiwan M.Pd. disela-sela tugas mengajar dan juga menyelesaikan studi S3 dalam waktu yang bersamaan, selalu mendukung baik secara moril, materil, tenaga dan waktu mendampingi Penulis. Terimakasih banyak atas semua yang telah engkau

lakukan, hanya Allah Subhanallahu Taala yang akan membalasnya. Begitu juga dengan anak-anakku tercinta Aisha Nur Alifah dan Ahmad Rizky Fadhilah, yang belajar secara mandiri dan rela tidak berlibur seperti anak-anak lainnya saat waktu-waktu liburan sementara Ibu sedang menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga hal ini menjadi inspirasi bagi kalian untuk mau terus belajar dan menuntut ilmu setinggi-tingginya tanpa terkendala batasan usia dan waktu. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua rekan-rekan yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang mendoakan Penulis hingga dapat menyelesaikan pendidikan di jenjang ini.

Akhir kata Penulis ucapkan Kesempurnaan itu hanya milik Allah Subhanallahu Taala, karya ini masih jauh dari sempurna namun demikian meskipun kecil Penulis berharap karya ini dapat memberikan masukan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya mengelola Amil muda Generasi Y di lingkungan Organisasi Pengelola Zakat Oleh karena itu pengelolaan sumberdaya manusia yang baik berdampak pada kinerja organisasi dan pelayanan yang optimal baik bagi para mustahik yang dilayani. Amiin ya robbal alamin.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, 28 Juni 2018

Penulis

Rr. Septiana Runikasari
NIM. 500785274

RIWAYAT HIDUP

Nama : Rr. Septiana Runikasari

NIM : 500785274

Program Studi : Manajemen SDM

Tempat/Tanggal Lahir: Purwokerto, 8 September 1967

Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD Negeri Pejaten 11 di Jakarta pada tahun 1979
- Lulus SMP Negeri 163 di Jakarta pada tahun 1982
- Lulus SMA Negeri 28 di Jakarta pada tahun 1985
- Lulus S1 Psikologi Universitas Indonesia di Depok pada tahun 1991

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 1992 s/d 1992 sebagai Kepala Divisi Personalia di PT. Survindo Perdana Satria
- Tahun 1992 s/d 1993 sebagai Associate Psychologist di beberapa Konsultan
- Tahun 1993 s/d 2005 sebagai Staf Profesional di Divisi Penelitian dan Konsultasi Perusahaan Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia Jakarta
- Tahun 2005 s/d 2012 sebagai Staf Profesional di Divisi Konseling dan Edukasi Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia Jakarta
- Tahun 2012 – 2014 sebagai Manager di Divisi Pelatihan dan Konsultasi Organisasi Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia
- Tahun 2014 – sekarang sebagai Konsultan Independen dan Psikolog di Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia serta beberapa Lembaga Konsultan.

DAFTAR ISI

Abstract.....	i
Abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan (Layak Uji).....	iii
Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang.....	iv
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....	v
Lembar Pengesahan.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Konsep dan Teori.....	18
1. Keinginan Pindah Kerja.....	18
2. <i>Servant Leadership</i>	27
3. Spiritualitas di Tempat Kerja.....	36
4. <i>Work Engagement</i>	47
B. Penelitian Terdahulu dan Hipotesis.....	56
C. Kerangka Konseptual.....	66
BAB III. METODE PENELITIAN.....	68
A. Desain Penelitian.....	68
B. Populasi, Sampel, Metode Pengambilan Sampel.....	69
C. Alat Ukur / Instrumen.....	70
D. Operasionalisasi Variabel.....	71
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	75
F. Metode Analisis Data.....	77
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	85
A. Gambaran Subjek Penelitian.....	85
B. Hasil-hasil Penelitian.....	88

B. Hasil-hasil Penelitian	88
C. Pembahasan Hasil Penelitian	98
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	114
DAFTAR LAMPIRAN	119
Lampiran 1. Kuesioner	120
Lampiran 2. Tabulasi Data	126
Lampiran 3. Tabulasi Data Total dan Hasil Screening Data	134
Lampiran 4. Hasil Pengolahan data dengan PLS Smart 3	163



DAFTAR BAGAN

1. Gambar 2.1. Model Keinginan Pindah Kerja Mobley
2. Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian
3. Gambar 3.1. Model SEM dengan PLS
4. Gambar 3.2 Model SEM dengan PLS penelitian
5. Gambar 4.1 Diagram path sebelum Bootstrapping
6. Gambar 4.2 Diagram path Bootstrapping

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Perbedaan Spiritualitas dan Religiusitas.
2. Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel
3. Tabel 3.2 Reliabilitas dan Validitas Item *Servant Leadership*
4. Tabel 3.3 Reliabilitas dan Validitas Item Spiritualitas di tempat kerja
5. Tabel 3.4 Reliabilitas dan Validitas Item *Work Engagement*
6. Tabel 3.5 Reliabilitas dan Validitas Item Keinginan Pindah Kerja
7. Tabel 4.1 Asal Organisasi Responden
8. Tabel 4.2 Karakteristik Responden
9. Tabel 4.3 Validitas dan Reliabilitas Konstruk
10. Tabel 4.4 Validitas Diskriminan
11. Tabel 4.5 Validitas Kovergen
12. Tabel 4.6 Model Fit
13. Tabel 4.7 Uji Hipotesis
14. Tabel 4.8 Pengaruh tidak langsung

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Tabulasi Data
3. Hasil Screening Data
4. Hasil Pengolahan Data

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Turnover (pengunduran diri) karyawan merupakan salah satu indikator dari kinerja pengelolaan sumberdaya manusia di sebuah organisasi. Robbins menjelaskan bahwa semua organisasi pernah diwarnai pengunduran diri dari karyawannya baik itu *voluntary* (sukarela) maupun *involuntary* (tidak sukarela) (Robbins, 2003). Kenyataannya jika orang yang “tepat” dalam hal ini orang yang memang diharapkan meninggalkan organisasi, pengunduran diri dapat bernilai positif. Hal itu menciptakan peluang menggantikan individu berkinerja rendah dengan seseorang yang berketerampilan atau bermotivasi lebih tinggi, selain itu juga membuka peningkatan peluang promosi dan menambah ide segar serta baru ke dalam organisasi.

Dalam dunia kerja yang penuh perubahan saat ini, tingkat masuk akal pengunduran diri atas kemauan karyawan atau sukarela, dapat mendukung fleksibilitas organisasi dan kemerdekaan karyawan. Sebuah artikel “You Often Lose The Ones You Love,” *Industry Week*, 21 November 1988 menjelaskan bahwa pengunduran diri dapat mengurangi kebutuhan pengurangan tenaga kerja yang diprakarsai oleh manajemen (Robbins, 2003). Oleh karena itu ketika pengunduran diri berlebihan atau ketika hal itu melibatkan karyawan yang berharga, dapat menjadi faktor pengganggu, yang menghambat efektivitas organisasi tersebut. Tingkat pengunduran diri yang tinggi menghasilkan

peningkatan dalam biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan bahkan retensi karyawan.

Pengunduran diri dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula. Hobbart & Sendek mengatakan bahwa saat ini mengelola orang-orang terbaik dan berharga ini menjadi lebih sulit dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Lebih lanjut Hobbart dan Sendek juga mengatakan bahwa para pemimpin harus lebih menyadari mengapa banyak karyawannya yang keluar dari organisasi (Hobart & Sendek, 2014).

Di banyak organisasi atau perusahaan, saat ini karyawan yang berasal dari Generasi Y yaitu mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai tahun 2000 mulai menempati komposisi yang dominan, bahkan diantaranya banyak yang sudah menduduki posisi manajerial yang cukup penting. Mereka umumnya direkrut melalui serangkaian proses rekrutmen dan seleksi yang tidak hanya memakan waktu tetapi juga biaya yang tidak sedikit. Aini dalam penelitiannya mengutip beberapa hasil penelitian lain dan menyebutkan bahwa beberapa artikel menggambarkan fenomena yang terjadi saat ini dimana para pekerja Generasi Y sering berpindah-pindah kerja, diantaranya seperti survey yang dilakukan *The Boston Consulting Group* pada tahun 2014. Hasil survey ini menggambarkan bahwa, 60% pegawai *freshgraduate* yaitu mereka yang merupakan Generasi Y, berpindah-pindah kerja dalam tiga tahun pertama, 6% respondennya mengatakan bahwa mereka sempat berpindah kerja tiga kali selama tiga tahun pertama, lalu sebanyak 29% responden mengatakan bahwa mereka berpindah tempat kerja dua

sampai tiga kali dalam kurun waktu tiga tahun. Selain itu, Aini juga mengutip Swiggard (2011) mengatakan bahwa Generasi Y mempunyai kecenderungan dua kali lebih besar daripada Generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Riset lainnya yang dilakukan terhadap 1189 pegawai dan 150 manajer Generasi Y menyatakan bahwa generasi ini akan bertahan di organisasi kurang dari 3 tahun. (Aini, 2015)

Riset yang dilakukan Job planet sejak Agustus 2015 hingga Januari 2017 menghimpun total responden sebesar 88.900 orang dan tersebar di 35 provinsi di Indonesia. Dalam riset tersebut ditemukan fakta bahwa, dibandingkan dengan Generasi X, Generasi Y memiliki tingkat kesetiaan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 76,7% dari mereka hanya bertahan 1-2 tahun di tempat kerjanya sebelum memutuskan untuk berpindah kerja. Hanya 9,5% dari mereka yang bertahan bekerja di satu tempat selama lima tahun atau lebih. ([Http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/](http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/), n.d.)

Apabila organisasi tidak dapat menyesuaikan strategi retensi dengan karakter generasi Y serta tingginya kecenderungan generasi Y untuk keluar dari pekerjaannya tentu akan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kecenderungan generasi Y untuk keluar masuk organisasi dengan cepat, berujung pada tingkat *Turnover* yang tinggi.

Mereka yang terkategori generasi Y adalah orang-orang yang memiliki sejumlah karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Ada empat

generasi yang dikategorikan berdasarkan tahun kelahirannya. Zemke, Raines, & Filipczak, (2013) membagi kategori generasi yaitu:

- a) *The Traditionalists* : lahir sebelum 1943. Mereka yang tumbuh setelah Depresi Besar dan Perang Dunia II dan menghadapi dunia dengan suatu sikap bisa melakukan (*a can-do attitude*).
- b) *The Baby Boomers*: lahir tahun 1943 sampai 1960 . Mereka yang lahir selama dan setelah Perang Dunia II dan dibesarkan di era ekstrem optimisme, peluang, dan kemajuan.
- c) Generasi X: lahir antara tahun 1960 – 1980. Mereka yang lahir setelah *blush of Baby Boom*, yang berada di dalam bayang-bayang Boomers dan bangkitnya harimau Asia.
- d) Millenials (Generasi Y): lahir tahun 1980 – 2000. Mereka adalah anak-anak dari Baby Boomers atau Generasi X awal, yang membentk budaya dimana anak-anak dihargai, dipupuk, dan dilindungi.
- e) Adanya perbedaan karakteristik antar generasi, maka sangat dimungkinkan terjadi friksi atau gesekan diantara mereka dalam bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagai karyawan yang jumlahnya semakin banyak, maka Generasi Y (Millenials) dapat menyumbang signifikan terhadap terjadinya friksi ini. Oleh karena itu perlu dipahami karakteristik Generasi Y atau Millenials sebelum membahas permasalahan-permasalahan lebih lanjut. Princetone White Paper (2012), mengungkapkan Stereotype atau mitos yang berkembang pada generasi Y adalah pemalas, menginginkan hal yang instan, tidak loyal, egois dan manja.

Generasi Y adalah generasi yang masa kecilnya penuh segala macam kegiatan, sehingga mereka menjadi sangat bosan di tempat kerja yang tidak menantang, tidak multitasking, atau tidak menghargai kontribusi mereka (Cran, 2014). Selanjutnya Cran juga menjelaskan kalau kita masuk ke pikiran seorang Generasi Y sekarang:

- a. Mereka mau tetap terhubung, dan saat bangun tidur pun kemungkinan besar mereka akan mengirim pesan teks kepada teman-teman mereka sebelum mereka mandi
- b. Mereka mau merasa berarti dan dikenal karena kontribusi mereka (mereka dibesarkan oleh orang tua yang terus menerus mengatakan kepada mereka, “kamu hebat”, “kamu bisa menjadi apa saja dan melakukan apa saja”)
- c. Mereka ingin menjadi terkenal – Youtube dan Facebook dapat mewujudkannya.
- d. Mereka melihat kerja sebagai kesempatan sosial untuk mencari koneksi, mencari ilham, dan bekerja dalam berbagai proyek
- e. Mereka tidak termotivasi oleh uang tetapi imbalan hadiah (*perks*) seperti cuti, perjalanan keluar negeri, dan segala macam kegiatan kantor yang menyenangkan.

Dari sisi kemampuan, tidak dapat dipungkiri bahwa Generasi Y masuk ke dunia kerja dengan membawa sejumlah kemampuan atau keterampilan yang bisa jadi melebihi atasan atau rekan kerja yang sudah lebih dulu ada di organisasi tersebut. Para pemimpin perlu memahami kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh

Generasi Y (Hobart & Sendek, 2014). Ada 8 keterampilan kunci yang dimiliki oleh Generasi Y menurut Hobbar & Sendek yaitu:

- 1) *Gen Y is Tech Savvy*: Generasi Y sangat fasih/paham teknologi
- 2) *Gen Y is Diverse*: Generasi Y berteman dengan beragam suku, ras dan agama, sehingga mereka menghargai perbedaan
- 3) *Gen Y understands the Global marketplace*: karena mereka berinteraksi dengan komputer, maka mereka belajar banyak hal dari dunia internasional. Mereka memiliki akses informasi dari berbagai tempat di seluruh dunia.
- 4) *Gen Yers have Good Self-Esteem*: Generasi ini memiliki harga diri yang kuat, karena mereka menikmati dukungan dan keterlibatan orang tua. Kadang Generasi Y tumbuh sebagai pusat dari kehidupan orang tua mereka.
- 5) *Gen Y has a Sense of Security and Ambitious*: Karena dukungan yang mereka peroleh dari orang tua, maka mereka merasa dicintai dan diperhatikan. Oleh karena itu mereka memiliki rasa aman yang sehat.
- 6) *Gen Y has life experience in the Marketplace*: Salah satu atribut Generasi Y yang lebih halus adalah pengalaman mereka sebagai pelanggan seumur hidup. Mereka telah membuat keputusan pembelian sejak mereka kanak-kanak, seperti memutuskan membeli burger Mc Donald atau Burger King dll. Oleh karena itu mereka dapat mengembangkan harapan dan pemahaman mengenai pelanggan yang dilayani. Mereka paham bagaimana seseorang seharusnya diperlakukan sebagai pelanggan.

- 7) *Gen Y is Research Oriented*: Tidak seperti generasi sebelumnya yang perlu waktu lama untuk mencari informasi karena harus ke perpustakaan dsb. Generasi Y dapat dengan cepat menemukan informasi yang dibutuhkan, karena memanfaatkan teknologi informasi yang tersedia.
- 8) *Gen Yers are Problem Solvers*: Ketika dihadapkan pada masalah, mereka dapat dengan cepat merumuskan masalahnya dan mencari pemecahannya. Mereka terkoneksi dengan banyak orang dan banyak sumber, serta dapat berkolaborasi. Oleh karena itu mereka dapat diandalkan untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan cara yang memang berbeda dari generasi sebelumnya. Hal ini dapat menimbulkan friksi. Oleh karena itu pemimpin perlu menggandeng mereka dalam tim, untuk memunculkan horizon baru dalam ajang pemecahan masalah.

Terkait dengan Keinginan untuk Pindah Kerja, hasil penelitian (Wahyuni, Zaika, & Anwar, (2014). menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap munculnya keinginan untuk pindah kerja pada karyawan disebutkan faktor yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap keinginan pindah kerja karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah komitmen dan hubungan karyawan dengan atasan. Sementara itu penelitian Permatasari, (2013) menunjukkan hasil yang berbeda terkait dengan kepemimpinan, meskipun tidak disebutkan secara spesifik gaya kepemimpinan tertentu menunjukk bahwa hasil analisis faktor-faktor yang memengaruhi keinginan berpindah Auditor pada kantor

akuntan publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada variabel Gaya kepemimpinan terhadap keinginan pindah kerja .

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara proses asesmen untuk seleksi pegawai di sejumlah perusahaan yang telah dilakukan oleh penulis, banyak karyawan yang berpindah kerja ke tempat lain, bukan semata-mata karena gaji. Banyak diantara mereka yang sudah memiliki gaji tinggi, tetapi ketika tidak merasa puas dengan atasan maka mereka memutuskan untuk meninggalkan perusahaan lama dan pindah bekerja di tempat lain. Terlebih lagi jika sudah tidak ada *engagement* pada organisasi tempat mereka bekerja.

Cran, (2014) menjelaskan bahwa para Generasi Y mencari pemimpin yang bersahabat, mudah didekati, yang mau mengajari mereka. Mereka akan menanggapi orang yang “ada disini” yang sungguh-sungguh hadir dan mau membantu orang lain untuk sukses. Generasi Y mengalami kesulitan dengan protokol dan jalur komando, dan kurang memiliki apa yang disebut *professional awareness*

Keinginan Pindah Kerja merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan didalam organisasi/perusahaan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi organisasi/perusahaan karena tingginya *turnover* dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas organisasi/perusahaan. Fenomena pengunduran diri karyawan ini ditemukan juga pula pada organisasi pengelola zakat, yang dari segi ukuran organisasi tergolong kecil hingga sedang. Mereka pada umumnya memiliki jumlah karyawan di kisaran 20-an orang sampai dengan 200-an orang. Oleh

karena itu ketika sering terjadi pengunduran diri karyawan menimbulkan pengaruh yang cukup signifikan terhadap berjalannya kegiatan organisasi.

Karyawan organisasi pengelola zakat yang disebut Amil, bertugas melakukan penghimpunan dan/atau penyaluran zakat, infaq dan sodaqoh melalui berbagai kegiatan pelayanan dan bantuan kemanusiaan. Mereka menjadi penghubung antara Mustahik (Penerima zakat) dan Muzaki (Pemberi zakat). Kegiatan mereka bisa dilakukan di berbagai lokasi yang menuntut mobilitas tinggi, waktu kerja yang tidak dibatasi oleh jam kerja, dan melayani beragam pemangku kepentingan, para mustahik dan muzaki dari berbagai tempat dan budaya yang beragam. Oleh karena itu memang idealnya para Amil ini adalah orang-orang muda yang saat ini digolongkan Generasi Y, yang memiliki energi tinggi, semangat, dedikasi, penghayatan dan spirit pelayanan yang kuat serta integritas menyampaikan amanah yang diberikan oleh pemberi zakat. Selain itu ada aspek lain dalam pengelolaan zakat yang harus mengacu pada aturan dan ketentuan dalam agama Islam (memenuhi asnaf). Sehingga para Amil ini pun harus memiliki ketaatan pada aturan dan ketentuan tersebut. Hal-hal ini lah yang dapat dijadikan acuan sebagai kriteria rekrutmen dan seleksi para Amil.

Organisasi pengelola zakat adalah merupakan organisasi publik yang tujuannya untuk mensejahterakan masyarakat secara bertahap dan memenuhi kebutuhan hidupnya baik jasmani maupun rohani. Aktivitas organisasi ini adalah dalam hal pelayanan publik seperti dalam bidang pendidikan, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik dan penyediaan pangan (Fadilah, Lesatari, & Rosdiana, 2016). Ada aturan-aturan yang harus dipenuhi oleh organisasi

pengelola zakat dalam menjalankan aktivitasnya yaitu mengikuti aturan agama Islam (memenuhi Asnaf) dan juga peraturan perundangan terkait zakat yang ada di Indonesia. Oleh karena itu karakteristik lain yang dibutuhkan adalah karyawan yang taat aturan dalam memberikan pelayanan untuk mensejahterakan umat.

Para orang-orang muda yang dari sisi *cohort* di sebut Generasi Y (Milenial) saat ini mendominasi posisi sebagai Amil di banyak organisasi pengelola zakat. Sementara organisasi ini adalah merupakan organisasi sosial yang bersifat nirlaba, sehingga tentunya tidak mudah bagi organisasi untuk memberikan imbalan maupun insentif yang menarik dari sisi finansial, mengingat ada batasan persentase pengelolaan zakat yang menjadi bagian untuk para Amil. Oleh karena itu dari sisi ekonomi organisasi ini tidaklah mudah dalam menarik dan mempertahankan orang-orang muda yang bekerja di dalamnya sebagai Amil. Untuk itu perlu adanya hal lain dari organisasi yang dapat dilakukan sebagai strategi retensi bagi para Amil muda yang mau masuk dan bertahan bekerja sebagai Amil di organisasi pengelola zakat dalam waktu yang cukup, paling tidak sekitar 5 tahun. Disadari sulit untuk menuntut mereka bekerja lebih dari 5 tahun mengingat tuntutan pekerjaan yang membutuhkan energi tinggi.

Dari pengalaman wawancara dalam proses asesmen terhadap karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang cukup, menunjukkan bahwa mereka bekerja di organisasi ini karena dapat bekerja sambil beribadah. Selain itu mereka merasa bermakna karena dapat berkontribusi dan bermanfaat bagi umat. Dengan demikian terlihat ada spirit yang kuat yang mereka tampilkan. Spiritualitas di tempat kerja tidak sama dengan agama atau penggantinya, dan bukan pula tentang

menemukan orang yang menerima suatu sistem kepercayaan tertentu. Marques & Dhiman (2014) menjelaskan bahwa spiritualitas adalah bagaimana seseorang melihat ke dalam batin menuju kesadaran akan nilai-nilai universal, sedangkan agama formal melihat ke luar, menggunakan ritus formal dan kitab suci

Nilai yang ada dalam diri individu menentukan apa yang penting dan apa yang tidak, sehingga nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, persepsi dan sikap dalam bekerja. Schwartz dalam Rony, (2016) menegaskan bahwa nilai dapat bersifat motivasional dan menimbulkan konflik. Ia mengenalkan adanya konflik nilai yang berhubungan dengan sikap, kepuasan kerja, *turnover*, kinerja dan perilaku kontraproduktif. Disini terlihat adanya hubungan antara nilai yang dimiliki seseorang dapat memengaruhi munculnya keinginan untuk pindah kerja.

Dengan meningkatnya penerimaan terhadap perbedaan generasi di tempat kerja, maka karyawan generasi Y mulai terlihat menonjol ditempat kerja dengan perubahan yang radikal dari nilai-nilai kerja mereka (Queiri, Fadzilah, Yusoff, & Dwaikat, 2016). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Queiri, Fadzilah, Yusoff & Dwaikat ini juga diulas pernyataan sejumlah peneliti sebagai berikut, Liu, Liu & Hu (2010) bahwa organisasi harus memperhatikan kesesuaian nilai kerja karyawan mereka. Selanjutnya Elfenbein & O'Reilly (2007) berpendapat bahwa kemauan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi mereka dikenai tingkat pemenuhan nilai pekerjaan mereka melalui fungsi sumber daya manusia. Sementara itu Moynihan dan Pandey (2007) menemukan bahwa karyawan memiliki sedikit niat untuk berhenti saat mereka merasa lebih sesuai dengan

organisasinya. Namun, karena sebagian besar posisi senior dalam organisasi dipegang oleh orang-orang dari generasi berbeda dengan nilai kerja yang berbeda, karyawan generasi Y akan mengalami perasaan kurang fit (Cennamo & Gardner, 2008; Kim et al., 2009) & Gardner, 2008; Kim et al., 2009) sehingga mengakibatkan munculnya keinginan untuk berhenti atau pindah bekerja.

Hal lain yang juga penting untuk dipahami mengapa seseorang dapat bertahan dan memiliki *engagement* pada pekerjaan dan organisasinya seperti para Amil yang bekerja di organisasi pengelola zakat adalah keterlibatan mereka pada pekerjaannya (*work engagement*). Seorang karyawan yang memiliki *engagement* yang kuat pada pekerjaan dan organisasi menyadari sepenuhnya konteks bisnis dan bekerja penuh antusias bersama dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja yang dapat memberikan benefit bagi organisasi. Markos & Sri Devi, (2010) menjelaskan bahwa beberapa tokoh yang mendefinisikan *engagement*. Pertama Gallup mengartikan *engagement* karyawan sebagai pelibatan diri yang penuh antusiasme terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Schaufelli et.al (2002 p. 74) menjelaskan *Work Engagement* sebagai suatu pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya.

Fenomena yang muncul pada organisasi pengelola zakat saat ini kesulitan untuk mendapatkan karyawan terbaik dan membangun *engagement* karyawan sesuai tuntutan organisasi sehingga mereka mau menunjukkan semangat, dedikasi dan penghayatan yang kuat terhadap pekerjaannya dan bertahan dalam waktu yang lama untuk bekerja di organisasi semacam ini. Salah satu organisasi

pengelola zakat yang berada di lingkungan sebuah perusahaan BUMN, menunjukkan fenomena tingkat pengunduran diri para Amil yang cukup tinggi dan agak mengalami kesulitan mendapatkan karyawan terbaik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam tahun 2017, pernah terjadi pengunduran diri karyawan rata-rata 2-10% setiap bulannya, dan mereka adalah para Amil yang tergolong Generasi Y yang baru memiliki masa kerja singkat yaitu 0-2 tahun. Oleh karena itu beberapa kali telah dilakukan proses rekrutmen dan seleksi bagi posisi yang sama dalam satu tahun.

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara langsung saat melayani konsultasi di salah satu organisasi pengelola zakat yang telah disebutkan diatas, dengan para pimpinan yang ada di organisasi ini sudah menunjukkan berbagai upaya *coaching*, *mentoring* dan melakukan pengembangan serta memberikan motivasi terus menerus kepada anggota timnya agar dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, mengingat mereka mengemban amanah sebagai Amil. Hal ini seperti yang ditunjukkan oleh beberapa tokoh seperti Dierendonck & Patterson (2010) menjelaskan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang bermanfaat bagi organisasi dengan membangun, melibatkan dan mengembangkan karyawan. Selain itu Sendjaya (2015) menyatakan bahwa ada banyak efek positif bagi organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Efek tersebut antara lain munculnya kreativitas dan inovasi, rasa percaya, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* dan *engagement* karyawan.

Meskipun telah menunjukkan upaya menerapkan *Servant Leadership*, akan tetapi Keinginan Pindah Kerja dan akhirnya pengunduran diri masih tetap berlangsung, sehingga pada Organisasi Pengelola Zakat yang skalanya kecil menimbulkan guncangan terhadap jalannya tugas-tugas dan beban tambahan pada karyawan atau Amil yang ditinggalkan. Oleh karena itu berbagai upaya telah dilakukan oleh pimpinan untuk mempertahankan para Amil ini. Antara lain masalah gaji, meskipun ada batasannya, gaji para Amil tetap dicoba di evaluasi. Oleh karena itu ingin diketahui faktor apa lagi, terutama dari internal organisasi yang dapat memengaruhi munculnya Keinginan Pindah Kerja dari para karyawan, yang kelak dapat diperbaiki untuk mendukung program retensi maupun seleksi karyawan yang tepat untuk organisasi pengelola zakat. Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dituangkan dalam rumusan masalah sebagai berikut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan fenomena pada perpindahan kerja para Amil di organisasi zakat yang telah diuraikan diatas, menunjukkan bahwa Keinginan Pindah Kerja dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, diantaranya Gaya Kepemimpinan atasan, *Work Engagement* dan Spiritualitas di tempat kerja. Dengan sudah diupayakan menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*, apakah memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* dan Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y yang memang memiliki karakteristik tertentu dan

berada pada lingkungan serta aktivitas organisasi pelayanan yang bersifat nirlaba yang berbeda dari organisasi bisnis. Untuk itu melalui penelitian ini ingin dijawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh langsung dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat?
2. Apakah ada pengaruh langsung dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat?
3. Apakah ada pengaruh langsung dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat.
4. Apakah ada pengaruh langsung dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat.
5. Apakah ada pengaruh langsung dari *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat

Selain menjawab 5 permasalahan tersebut diatas, dalam penelitian ini juga ingin melihat apakah ada pengaruh tidak langsung dari *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* yang dipersepsikan oleh bawahan kepada Atasannya, terhadap Keinginan Pindah Kerja (*Turnover Intention*). Selain itu juga

untuk melihat pengaruh langsung dari Spiritualitas di Tempat Kerja (*Workplace Spirituality*) terhadap Keinginan Pindah Kerja (*Turnover Intention*) pada para Amil Generasi Y di Organisasi pengelola zakat.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini bertujuan juga untuk menyelidiki mengenai pengaruh tidak langsung dari *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja pada para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat, dengan dimediasi oleh *Work Engagement* mereka.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh para pengelola sumberdaya manusia terutama pada organisasi pengelola zakat yang umumnya berskala kecil dan sebagian besar Amil nya berasal dari Generasi Y (milenial), sehingga dapat mengatasi fenomena pengunduran diri yang berpengaruh besar pada jalannya proses-proses di dalam organisasi. Secara lebih spesifik hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk antara lain untuk membantu organisasi:

1. Menyusun Strategi Retensi yang tepat sehingga Keinginan Pindah Kerja karyawan dalam hal ini para Amil dapat dikendalikan dan motivasi mereka tetap terjaga.
2. Mengembangkan pola-pola kepemimpinan yang dapat mendukung para Amil untuk bertahan dalam waktu yang memadai dan berkinerja baik.
3. Menyusun Kriteria Rekrutmen dan Seleksi yang sesuai kebutuhan organisasi.

4. Mengefisienkan biaya rekrutmen dan seleksi serta pelatihan pegawai baru.

Dengan demikian, investasi untuk biaya rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan baru dapat dikendalikan. Selain itu juga penelitian ini memberikan masukan kepada para pengelola sumberdaya manusia Organisasi Pengelola Zakat untuk mengembangkan program-program pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kerja di organisasinya serta membangun budaya kerja yang produktif.



BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep dan Teori

1. Keinginan Pindah Kerja

Dalam teori perilaku, faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah intensi untuk menampilkan perilaku tertentu. Keinginan atau intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang memengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku.

Sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut. Intensi untuk berperilaku dapat menjadi perilaku sebenarnya hanya jika perilaku tersebut ada di bawah kontrol individu yang bersangkutan. Individu tersebut memiliki pilihan untuk memutuskan menampilkan perilaku tertentu atau tidak sama sekali. Sampai seberapa jauh individu akan menampilkan perilaku, juga tergantung pada faktor-faktor non motivasional. Salah satu contoh dari faktor non motivasional adalah ketersediaan kesempatan dan sumber daya yang dimiliki (misal, uang, waktu, dan bantuan dari pihak lain). Faktor motivasional dan non motivasional mencerminkan kontrol aktual terhadap perilaku. Jika kesempatan dan sumber-sumber yang dimiliki tersedia dan terdapat intensi untuk menampilkan perilaku, maka

kemungkinan perilaku itu muncul, sangatlah besar. Dengan kata lain, suatu perilaku akan muncul, jika terdapat motivasi (intensi) dan kemampuan (kontrol perilaku) (Sumarni, 2011)

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *Turnover* (pengunduran diri) adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Mobley memberikan batasan umum mengenai *turnover* yaitu berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan (Mobley, 1986). Dikaitkan dengan pengertian intensi dan turnover maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* yang selanjutnya disebut Keinginan Pindah Kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Keinginan Pindah Kerja ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku pengunduran dirinya (Sumarni, 2011).

Tett & Meyer (1993) mendefinisikan Keinginan Pindah Kerja sebagai hasrat untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi/perusahaan lain (Ucho, Mkavga, & Onyishi, 2012). Kim menggabungkan definisi dari Tett & Meyer serta Carmeli & Weisberg (2006) yang menyatakan bahwa keinginan pindah kerja sebagai keinginan sadar dan disengaja untuk pergi meninggalkan organisasi

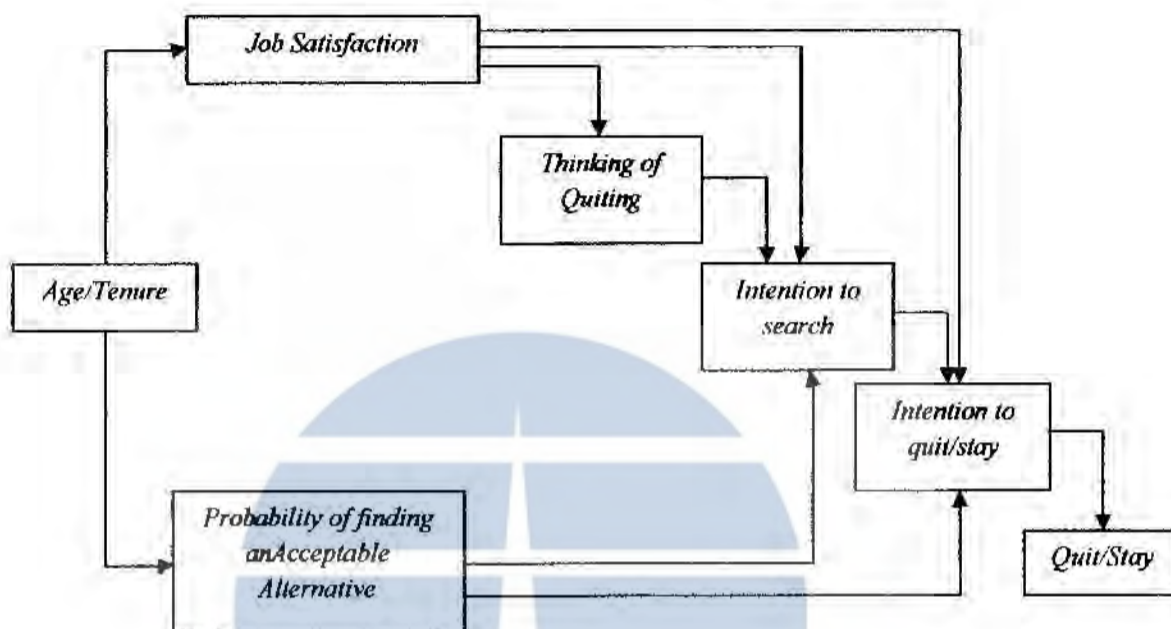
dalam waktu dekat (Kim, 2017). Pengertian inilah yang akan dipakai dalam mengartikan Keinginan Pindah Kerja dalam penelitian ini.

Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya pengunduran diri karyawan didalam perusahaan. Menurut Nahusona (2004) hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya Turnover dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan (dalam Wahyuni et al., 2014)

Wahyuni et.al. menjelaskan pengertian Keinginan Pindah Kerja adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Selanjutnya Wahyuni menguti Mathis (2004) yang menyatakan bahwa pengunduran diri dikelompokkan dalam pengunduran diri secara tidak sukarela dan pengunduran diri secara sukarela. Faktor penyebab *turnover* menurut Michael (1995) yang dikutip oleh Wahyuni et.al adalah: gaji/ upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/ organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi.

Beberapa faktor yang memengaruhi terjadinya Keinginan Pindah Kerja menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis.

Mobley menyatakan keinginan untuk pindah dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya turnover (Mobley, 1986). Dibawah ini digambarkan Model Keinginan Pindah Kerja (*Turnover Intention Model*) dari Mobley



Gambar 2.1
Model Keinginan Pindah Kerja

Gambar 2.1 ini menunjukkan bahwa karyawan akan berhenti atau tetap tinggal di organisasinya dipengaruhi oleh keinginan untuk pindah kerja. Sementara keinginan pindah kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan adanya peluang untuk menemukan alternatif pekerjaan yang sesuai dengan keinginan mereka. Disamping itu kepuasan kerja memengaruhi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan dan niatan untuk mencari pekerjaan baru. Usia atau masa kerja memengaruhi kepuasan dan peluang mencari alternatif pekerjaan baru.

a. Faktor- faktor yang Memengaruhi Timbulnya Keinginan Pindah Kerja.

Rony (2016) dalam penelitiannya mengelompokkan sebab-sebab karyawan menunjukkan keinginan pindah kerja menjadi 4 faktor yaitu:

- 1) Faktor Internal Individu, meliputi Nilai, Motivasi, Persepsi, *Sacrifice* (pengorbanan) dan sikap, yang secara berurutan ada dan memengaruhi keinginan untuk pindah kerja.

Nilai-nilai individu merupakan hal yang dipentingkan oleh seorang individu. Dalam teori Nilai Schwartz, ditunjukkan bahwa nilai dapat bersifat motivasional dan menimbulkan konflik. Oleh karena itu Nilai dapat memengaruhi keinginan atau perilaku seseorang. Ketika seseorang memiliki nilai, mereka akan dengan mudah menentukan sikap dalam menghadapi suatu situasi.

Menurut Luthans (2011) motivasi adalah proses menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Robbins & Judge, (2013) menyebutkan motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas serta ketekunan menampilkan perilaku secara sukarela.

Persepsi merupakan proses yang digunakan oleh individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberi makna kepada lingkungan (Langford & Robbins, 2007). Menurut Michael & Spector dalam Rony (2016), *Perceived*

alternative employment adalah persepsi seberapa mudahnya menemukan pekerjaan alternatif. Hal ini dapat memengaruhi keinginan pindah kerja pada karyawan, dan akhirnya memengaruhi *turnover*.

Dalam faktor internal individu, tahap berikutnya adalah tahap *sacrifice*, dimana seseorang mempertimbangkan hal baik dan tidak baik yang harus dikorbankan jika mereka meninggalkan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Besich (2005) dalam Rony (2016). Terakhir adalah sikap, yang merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian dan perasaan. Sikap mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks yang spesifik pula. Ketika karyawan sudah melewati proses ketidaksesuaian nilai, kemudian memotivasi dan menimbulkan persepsi yang kuat, lalu menimbang untung rugi, dan terakhir karyawan mengambil sikap. Selanjutnya sikap ini pada ujungnya menghasilkan pengaruh tertentu kepada bagaimana respon seseorang terhadap orang lain, objek atau situasi yang berhubungan (Rony, 2016).

- 2) Faktor pendorong internal individu, terdiri dari gen Y, status dan keluarga, usia, masa kerja, menjadi salah satu sebab karyawan melakukan pindah kerja.

Lebih lanjut dalam penelitiannya, Rony juga menjelaskan Gen Y dengan karakteristiknya seperti misalnya terbiasa bekerja cepat,

tidak ingin tetap ditempat kerja setelah melewati batas waktu kerja, tidak termotivasi oleh uang, dan lebih termotivasi oleh imbalan hadiah seperti cuti atau liburan, dapat memengaruhi munculnya keinginan untuk pindah kerja jika mereka menemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan karakteristiknya. Menurut Rony, menghadapi Gen Y memang menjadi tantangan sendiri.

Usia dan masa kerja, ditunjukkan dari penelitian Sumarto (2009) bahwa pekerja yang berusia muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi. Sementara itu mengenai masa kerja, data penelitian Rony menunjukkan bahwa 36% karyawan dengan masa kerja yang pendek cenderung lebih mendominasi munculnya *turnover*. Hasil lain dari penelitian ini adalah status dan keluarga memengaruhi keinginan pindah kerja. Karyawan yang telah memiliki anak cenderung ingin pindah kerja karena merasa waktu mereka habis untuk bekerja, sementara yang masih lajang juga mendapatkan keluhan dari orang tua atau keluarganya karena waktu kerja yang sangat padat dan dikhawatirkan terganggu kesehatannya.

3) **Faktor Internal Perusahaan**, terdiri dari *work life balance*, politik kantor, serta ketidakpuasan (terhadap gaji, karier, dan pemimpin)

Faktor penyebab seorang karyawan mengundurkan diri dari sisi Internal Perusahaan menurut Rony (2016) dari penelitiannya karyawan mengundurkan diri karena perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas untuk kehidupan kerja dan kehidupan personal

yang seimbang. Selain itu terjadinya politik kantor yang kuat, dan ketidakpuasan terhadap gaji, karier dan pemimpin. Sementara itu pada karyawan Gen Y mereka sangat memiliki kepedulian terhadap keseimbangan kehidupan mereka. Hubungan sosial dan keluarga dianggap penting dan memengaruhi performa kerja mereka (Meier, Austin, dan Crocker, 2010 dalam Rony, 2016).

Sementara itu politik kantor dapat menimbulkan tekanan dan saat semakin besar tekanan muncul di kantor agar karyawan berkinerja baik, maka semakin besar mereka terlibat dalam permainan politik. Hasil penelitian Rony menunjukkan bahwa ada politik kantor yang tidak sejalan dengan nilai yang diyakini oleh seorang karyawan. Ketika semakin tidak sejalan, maka dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan keinginan pindah kerja ke tempat lain.

Faktor internal perusahaan yang lain adalah munculnya ketidakpuasan terhadap gaji, karier dan pimpinan. Ketidakpuasan terhadap gaji menurut Rony memang menjadi salah satu penyebab orang pindah kerja, terutama pada karyawan usia muda yang baru bekerja sekitar dua tahun. Sementara itu ketidakpuasan terhadap karier sebagai sebuah proses mencapai jenjang jabatan tertentu, dapat dialami karyawan yang mengharapkan posisi tertentu namun masih terisi sehingga sulit baginya untuk berada di posisi tersebut. Akhirnya

karyawan dapat merasa jenuh dan memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain dengan alasan ingin mencari pengalaman baru.

Ketidakpuasan lain yang dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan keinginan pindah kerja, adalah ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan. Seorang karyawan yang merasakan ketidaknyamanan terkait dengan pemimpinnya, cenderung mengundurkan diri. Menurut Rony, kepuasan akan meningkat ketika pemimpinnya adalah orang yang pengertian, mau mendengarkan opini serta aspirasi karyawan dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka. Karyawan juga mengharapkan atasan dapat membantu mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat membimbing, mengawasi dan mengayomi bawahannya.

- 4) Faktor Eksternal Perusahaan, yang terdiri dari dua dimensi yaitu *ease of living* dan *job alternative*.

Disamping faktor internal perusahaan, ada pula faktor eksternal perusahaan yang dapat memengaruhi munculnya keinginan pindah kerja karyawan. Dalam penelitian Rony, yang muncul adalah *ease of living* dan *job alternative*. Adanya kemudahan yang muncul dalam mencari kesempatan memilih pekerjaan baru dengan berkembangnya industri sejenis dengan pekerjaan yang saat ini dilakukan karyawan. Oleh karena itu karyawan juga mendapatkan kesempatan memilih tempat kerja yang diinginkan. Selain itu banyaknya peluang bisnis

sejenis, membuat karyawan dapat pindah ke tempat kerja baru melalui penawaran yang diberikan, tanpa harus melamar.

Mengacu pada salah satu faktor yang dapat memengaruhi timbulnya keinginan untuk pindah kerja, adalah ketidakpuasan terhadap pimpinan yang disebutkan oleh Rony, karyawan memiliki harapan bahwa pemimpin tampil dengan gaya tertentu terutama menjadi orang yang pengertian, mau mendengarkan aspirasi mereka, mau memberikan bantuan kepada mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Terkait dengan hal ini, ada gaya kepemimpinan yang menunjukkan ciri-ciri tersebut adalah *Servant Leadership*. Berikut ini akan dibahas *Servant Leadership* sebagai salah satu variabel yang akan diselidiki pengaruhnya dalam penelitian ini terhadap Keinginan Pindah Kerja.

2. *Servant Leadership*

Menurut Puni, Agyemang, & Asamoah (2016) gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam munculnya perilaku pindah kerja karyawan. Sebelum membahas lebih lanjut gaya kepemimpinan seperti apa yang memiliki peranan penting ini, Peneliti akan membahas terlebih dahulu beberapa pengertian Kepemimpinan yang pernah disampaikan oleh sejumlah tokoh.

Banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif

dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan.

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai

"... the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals."

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai suatu visi dan serangkaian tujuan. Kata "kemampuan", "pengaruh" dan "kelompok" adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definisi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Mullins (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah

"... a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people."

Definisi Mullins menekankan pada konsep "hubungan" yang melaluinya seseorang memengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Lussier & Achua (2007). Menurut mereka, kepemimpinan adalah

"... the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change."

Bagi Lussier dan Achua, proses memengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”

Cran (2014) menjelaskan bahwa para Generasi Y mencari pemimpin yang bersahabat, mudah didekati, yang mau mengajari mereka. Mereka akan menanggapi orang yang “ada disini” yang sungguh-sungguh hadir dan mau membantu orang lain untuk sukses. Generasi Y mengalami kesulitan dengan protokol dan jalur komando, dan kurang memiliki apa yang disebut “kesadaran profesional” atau *professional awareness*. Melihat kenyataan tersebut, maka perlu dicari suatu model atau gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan Generasi Y. Greenleaf (1977) dalam Gul, Author, & Ahmad, (2012), mengemukakan konsep *Servant Leadership*, yang digambarkan dapat meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan membantu mencapai kebutuhan dasar manusia serta menekankan perlunya perlindungan moral untuk membimbing ke arah perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Motivasi utama *Servant Leadership* adalah kecenderungan untuk melayani orang lain untuk mencapai tujuan kelompok. Laub (1999) dalam Washington, Sutton, & Field, (2006) mendefinisikan bahwa *Servant Leadership* merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin sendiri. Artinya kepemimpinan yang melayani mempromosikan pembangunan masyarakat melalui pembagian kekuasaan, pembangunan komunitas, praktek kepemimpinan dan, kepemimpinan bagi kebaikan para bawahan, keseluruhan organisasi, dan pelanggan/mitra organisasi.

Model *Servant Leadership*, seperti yang diusulkan oleh Robert Greenleaf tampaknya sesuai untuk memberikan karakteristik kerja bagi para pekerja dan karakteristik partisipatif yang terkait dengan kepuasan karyawan dan pelanggan seperti yang disebutkan di atas. Greenleaf menyatakan bahwa fokus *Servant Leadership* adalah pada orang lain daripada diri sendiri dan pada pemahaman peran pemimpin sebagai pelayan.

Dierendonck & Patterson (2010) mengatakan bahwa *Servant Leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang bermanfaat bagi organisasi dengan membangunkan, melibatkan, dan mengembangkan karyawan, serta bermanfaat bagi pengikut atau karyawan dengan melibatkan orang-orang sebagai individu utuh dengan hati, pikiran dan jiwa. *Servant Leadership* memiliki fokus kuat untuk memberi kepada

pengikutnya sehingga memiliki perangkat dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai potensi penuh mereka.

Ng, Choi, & Soehod, (2016) menjelaskan apa yang disampaikan oleh House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta (2004) bahwa ada perbedaan budaya yang dapat memengaruhi praktek-praktek kepemimpinan seperti misalnya budaya yang dipengaruhi oleh ideologi Confusian atau moral Islam. Selanjutnya mereka juga menjelaskan apa yang dikemukakan oleh Mahazan (2015) bahwa dalam perspektif kepemimpinan Islam ditemukan sejumlah kesamaan dengan *Servant Leadership*, misalnya pemimpin harus memahami apa yang menjadi kriteria seorang pemimpin efektif di jaman sekarang. Selanjutnya dijelaskan pula pendapat Abeng (1997) menunjukkan bahwa seorang pemimpin Muslim menekankan pada kejujuran, integritas dan keadilan.

Pipitvej, (2014) dalam penelitiannya mengenai *Servant Leadership* dan *Work Engagement* pada karyawan Generasi Y di Thailand, menemukan bahwa semua dimensi *Servant Leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *Work Engagement* karyawan Generasi Y. Oleh karena itu berdasarkan penelitian ini disarankan bagi organisasi/perusahaan untuk menerapkan konsep *Servant Leadership* di tempat kerja untuk menciptakan *Work Engagement* diantara karyawan atau pekerja Generasi Y.

Didalam bukunya, Sendjaya (2015) menjelaskan bahwa *Servant Leadership* menjadi prediktor yang lebih baik dibandingkan dengan

kepemimpinan transformasional, *Servant Leadership* menjelaskan varians tambahan pada sejumlah hasil utama termasuk kinerja tim, kepuasan karyawan, komitmen organisasi, dan niat untuk bertahan (mengutip hasil penelitian Schaubroeck et al. 2011; Schneider dan George 2011; Liden dkk. 2008; Peterson dkk. 2012).

Dalam penelitiannya, Ng et al., (2016) menjelaskan kaitan *Servant Leadership* dengan Keinginan Pindah Kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Servant Leadership* menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja karyawan ($\beta = -0.502$, $p < 0.001$). Hal ini berarti bahwa perilaku pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain.

Apa saja yang menjadi karakteristik *Servant Leadership*? Barbuto & Wheeler (2006) mengemukakan hasil studi literaturnya dimana ada 11 karakteristik potensial dari *Servant Leadership*, yaitu *calling, listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, growth* dan *emotional healing*. Namun setelah dilakukan pengujian dan analisis faktor, mereka akhirnya mendapatnya ada 5 faktor yang diturunkan dari 11 karakteristik potensial *Servant Leadership* yaitu:

- a. *Altruistic calling*: keinginan yang paling dalam dari seorang pemimpin untuk membuat perbedaan positif dalam hidup orang lain.

- b. *Emotional healing*: menjelaskan komitmen dan keterampilan pemimpin untuk membantu melakukan recovery terhadap trauma. Pemimpin menggunakan kemampuan mendengarkan dan empatinya disini.
- c. *Wisdom*: dapat dipahami sebagai kombinasi dari kesadaran terhadap sekeliling dan antisipasi dari konsekuensi. Jika kedua ini dikombinasikan maka pemimpin dapat mengambil suatu pertanda dari lingkungan dan memahami implikasinya.
- d. *Persuasive mapping*: menjelaskan mengenai sejauh mana pemimpin menggunakan kerangka berpikir mental dan nalar. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini akan terampil dalam memetakan isu-isu dan mengonsep berbagai kemungkinan dan menangkap peluang.
- e. *Organizational stewardship*: menjelaskan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap masyarakat melalui pengembangan komunitas, program atau *outreach*. *Organizational stewardship* melibatkan etika dan nilai untuk mengambil tanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat.

Selanjutnya dalam penelitian ini *Servant Leadership* akan diukur melalui 5 faktor atau aspek tersebut.

Mengacu pada ulasan para tokoh tersebut diatas mengenai *Servant Leadership*, penting untuk memahami kebutuhan karakteristik dan gaya kepemimpinan yang perlu diterapkan di organisasi pelayanan seperti halnya organisasi pengelola zakat. Melchar & Bosco (2010) mengatakan

bahwa kepemimpinan merupakan suatu elemen kunci dalam keberhasilan organisasi pelayanan atau jasa, mengingat di lingkungan organisasi ini para pemimpin harus membangun kerjasama, pembelajaran dan hubungan baik dengan pengguna jasa atau pemangku kepentingan.

Melchar melanjutkan bahwa tampaknya *Servant Leadership* cukup cocok bagi organisasi pelayanan, karena dengan menggunakan gaya ini dapat melakukan pemberdayaan dan memberikan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam menciptakan kepuasan pengguna jasa. Selanjutnya Melchar & Bosco juga merujuk pada sejumlah ahli seperti Russell dan Stone (2002), Page dan Wong (2000) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya *Servant Leadership*, akan memberikan layanan kepada orang lain melalui program pengembangan dan kesejahteraan sehingga dapat mencapai sasaran kebaikan yang diinginkan. Oleh karena itu organisasi juga menjadi semakin sehat.

Melchar & Bosco, (2010) juga menjelaskan bahwa menurut Hamilton (2008), ada beberapa hasil positif yang diamati jika organisasi dipimpin dengan menggunakan gaya *Servant Leadership* yaitu:

- Fokus terhadap misi dan nilai-nilai organisasi
- Berkembangnya kreatifitas dan inovasi
- Terjadinya sikap tanggap (*responsiveness*) dan fleksibilitas
- Komitmen dalam pelayanan internal dan eksternal
- Respek terhadap karyawan, terbangunnya loyalitas karyawan dan
- Adanya penghargaan terhadap keragaman.

Servant Leadership muncul dari dasar-dasar agama, dimana seorang pemimpin tidak membedakan pengikutnya dan memberikan pelayanan kepada mereka melalui penyembuhan emosional dan memberdayakan pengikutnya. Sebuah studi yang dilakukan oleh Kahn (2015) menemukan adanya korelasi yang signifikan antara *Servant Leadership* (dengan dimensi *altruism*, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, pemetaan persuasif, dan *organizational stewardship*) dengan spiritualitas di tempat kerja (memiliki makna kerja, menjadi bagian dari komunitas dan selaras dengan nilai-nilai organisasi). Pada penelitian ini semua aspek memiliki korelasi yang signifikan, kecuali pada aspek *altruism* dimana tidak ada hubungan yang signifikan dengan nilai-nilai organisasi.

Aspek lain yang ada di dalam internal perusahaan dan juga dapat memengaruhi keinginan pindah kerja menurut Puni et al. (2016) adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan menciptakan iklim kerja tertentu sehingga membuat karyawan dapat memiliki suatu perasaan bermakna dan ingin bertahan di suatu organisasi atau perusahaan. Berikut ini akan dibahas mengenai salah satu iklim psikologis yang tercipta di sebuah organisasi dan akan dikaitkan dengan tujuan penelitian ini yaitu Spiritualitas di Tempat Kerja (*Workplace spirituality*)

3. Spiritualitas di Tempat Kerja

Sebelum membahas konsep Spiritualitas di tempat kerja, terlebih dahulu kita perlu sedikit memahami mengenai apa itu Spiritualitas. Ada tiga pandangan tentang spiritualitas yang dijelaskan dalam Pardasani, Sharma, & Bindlish (2014) yaitu:

- a. Pandangan intrinsik menunjukkan spiritualitas sebagai berasal dari dalam individu. (Moore dan Casper, 2006, pp. 109-110) Konseptualisasi spiritualitas adalah "substansi internal, nilai, keyakinan, sikap, atau emosi yang memengaruhi perilaku orang" berada dalam perspektif ini.
- b. Pandangan religius menganggap spiritualitas terkait dengan asosiasi keagamaan seseorang sehingga agama dan spiritualitas berjalan bergandengan tangan (Sheldrake, 2007).
- c. Pandangan eksistensialis diperhatikan dengan menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan (Leher dan Milliman, 1994, hal. 9). Definisi spiritualitas "mengungkapkan keinginan kita untuk menemukan makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan proses untuk hidup dari nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang" berada dalam perspektif ini.

Selanjutnya kajian mengenai Spiritualitas di tempat kerja, mulai banyak dilakukan karena ditengarai dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Sebuah artikel dari Kompas.com (2008) menggambarkan bagaimana pertumbuhan ekonomi dan bisnis yang

menumbuhkan perilaku konsumtif membuat orang bekerja dan membayar sesuatu, bekerja lagi dan lebih banyak lagi yang dibayar, sampai akhirnya orang merasa kehilangan makna bekerja dan merasa tidak sehat dalam hidupnya. Sampai akhirnya mereka melakukan upaya untuk menemukan makna dari pekerjaan dan mulai mencari-cari sesuatu yang disukai dari pekerjaannya. Orang-orang mulai menyadari untuk menjadi diri sendiri dan memelihara kesejahteraan fisik, emosi, serta spiritualnya. Menemukan makna kerja, merupakan fokus dari spiritualitas di tempat kerja. Hal ini dapat membuat orang merasa lebih puas dengan pekerjaannya, seperti yang diteliti oleh Gupta, Kumar, & Singh (2014) di sebuah perusahaan asuransi.

Spiritualitas di tempat kerja akhir-akhir ini mulai banyak diteliti karena banyak perusahaan antara lain di Amerika mulai menyadari pentingnya mengkaitkan praktek-praktek manajemen bisnis dengan upaya menciptakan Spiritualitas di Tempat Kerja. Ashmos & Duchon, (2000) mendefinisikan Spiritualitas di Tempat Kerja secara sistematis bahwa seseorang merasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; serta memiliki pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya; mengalami pengalaman akan perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat individu bekerja. Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003) sepakat dengan Ashmos dan Duchon, mengartikan bahwa sebuah tempat kerja yang memiliki iklim

spiritualitas adalah sebuah tempat dimana seorang individu pekerja merasakan pengalaman bekerja secara bermakna dalam sebuah komunitas.

Menurut Ashmos dan Duchon dalam Yogatama & Widyarini (2015) menjelaskan lagi bahwa spiritualitas bukan merupakan hal yang baru dalam pengalaman manusia. Dalam semua tradisi-tradisi agama besar pada level tertentu mendorong kehidupan kontemplatif, di mana pencarian makna dan tujuan merupakan hal yang utama dan bahwa hidup dalam harmoni dengan orang lain dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting. Dalam kehidupan pribadi, spiritualitas semacam itu wajar berkembang meski harus berhadapan dengan banyaknya nilai-nilai lain yang cenderung memacu pada perolehan materi. Namun ketika berada dalam dunia kerja, seseorang yang menghidupi spiritualitas seringkali terbentur dengan batasan manajemen dan organisasi klasik yang memandang manajemen sebagai alat impersonal untuk memperoleh tujuan akhir yakni materi dan melakukan fungsi kontrol terhadap karyawan.

Spiritualitas kerja merupakan salah satu jenis iklim psikologis di tempat kerja. Mengenai hal ini Yogatama dan Widyarini mengutip Duchon dan Plowman (2005) menjelaskan sebagai berikut: "Spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu jenis iklim psikologis di mana orang-orang (pekerja) memandang dirinya memiliki suatu kehidupan internal yang dipelihara dengan pekerjaan yang bermakna dan

ditempatkan dalam konteks suatu komunitas. Unit kerja yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi berarti mengalami iklim tersebut, dan dapat diduga bahwa unit kerja tersebut akan mengalami kinerja yang lebih tinggi”.

Menurut Milliman et.al. (2003) spiritualitas di tempat kerja mencakup level personal (pekerjaan yang bermakna/meaningful work), level komunitas (perasaan terhubung dengan komunitas/sense of community), dan level organisasi (penegakkan serta pemeliharaan nilai personal dan kesesuaiannya dengan nilai organisasi/alignment of values). Kajian mengenai spiritualitas di tempat kerja terinspirasi oleh gagasan Maslow (Maslow, Stephens, & Heil, 1998) mengenai pentingnya makna hidup dalam dunia kerja. Dirks dalam Yogatama & Widyaningrum (2015) mengungkapkan bahwa kajian tentang spiritualitas di tempat kerja mulai gencar di Amerika sejak tahun 1990-an. Berkembangnya minat terhadap spiritualitas kerja di Amerika dapat dilihat dari merebaknya publikasi berupa jurnal cetak maupun online, buku dan konferensi dengan tema spiritualitas di tempat kerja. Namun demikian, di Eropa hal ini kurang mendapat perhatian serius (Krsteva, 2007).

Ketika kita mendengar kata spiritualitas orang kemudian mengasosiasikan dengan kegiatan keagamaan (religiusitas). Sebelum membahas lebih lanjut mengenai spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality) berikut dipaparkan perbedaan Spiritualitas dan Religiusitas mengacu pada paparan yang dihuat oleh Gupta et al. (2014) dalam

penelitiannya merangkum sejumlah literatur dan membandingkan antara Spiritualitas dan Religiusitas pada tabel sebagai berikut

Tabel 2.1
Perbedaan Spiritualitas dan Religiusitas.

Spiritualitas	Religiusitas	Sumber
Konsep yang luas mewakili Keyakinan dan Nilai-nilai	Konsep yang lebih sempit di tataran perilaku	Fry (2003)
Melihat ke dalam diri individu. Dapat diterapkan secara universal, mencakup berbagai ekspresi dari saling keterkaitan.	Sering terlihat ke luar dan tergantung pada adat istiadat. Terkadang cenderung kaku, eksklusif, dan patriarkhis	Klenke (2003)
Sangat bagus dan tepat untuk didiskusikan di tempat kerja.	Subjek yang sangat tidak pantas untuk didiskusikan di tempat kerja	Mitroff and Denton (1999)
Bukti hipotetis dan empiris yang sangat kuat yang menghubungkan spiritualitas dan etika	Tidak ada bukti jelas yang menghubungkan agama dan etika	Giacalone and Jurkiewicz (2003)

Sumber: dikutip dari Gupta et al. (2014)

Penelitian-penelitian tentang Spiritualitas di tempat kerja masih tergolong baru. Namun, peneliti telah mencatat pentingnya aspek spiritualitas tempat kerja bagi karyawan sebagai individu dengan menunjukkan bahwa individu mencari upaya pemenuhan kebutuhan spiritual mereka di tempat kerja. Hal ini di jelaskan pula dalam penelitian Duchon dan Ploughman (2005) dalam Pawar (2009) mencatat bahwa sejak akhir 1990 an publikasi-publikasi Wall Street Journal, Business

Week, Fortune dan lainnya menunjukkan adanya keinginan yang berkembang pada karyawan untuk mendapatkan makna dan tujuan hidup di tempat kerja, mengarah pada dimensi spiritual dari kehidupan organisasi. Pawar (2009) mengutip penelitian Fry (2003) mencatat aspek spiritualitas di tempat kerja tidak bisa diabaikan oleh organisasi masa depan. Konsisten dengan pandangan ini, Sheep (2006) juga menyatakan bahwa relevansi spiritualitas tempat kerja dengan kesejahteraan individu, organisasi, dan masyarakat (Pawar, 2009).

Dengan demikian, spiritualitas tempat kerja nampaknya menjadi aspek organisasi dan topik yang signifikan dari penyelidikan. Mengacu pada hal itu sejumlah peneliti melakukan penelitian mengenai model dari spiritualitas tempat kerja dan dimensi-dimensinya.

Ada tiga dimensi dalam Spiritualitas di tempat kerja menurut Ashmos & Duchon, (2000) yaitu :

- a. Perasaan bermakna dalam pekerjaan (*Meaningful work*)
- b. Perasaan terhubung dengan komunitas (*Sense of community*)
- c. Penegakan nilai-nilai (*Alignment of values*)

Penelitian Milliman et al., (2003) menjelaskan bahwa pada karyawan magang pada sebuah perusahaan, ditemukan bahwa komponen-komponen spiritualitas di tempat kerja (pekerjaan yang bermakna, perasaan terhubung dengan komunitas, dan penegakan nilai-nilai) dalam diri seseorang berkontribusi secara nyata terhadap

komponen-komponen pada konstruk perilaku kerja yang dimiliki individu.

Hasil penelitian Yogatama dan Widyarini (2015) menunjukkan bahwa faktor-faktor dan iklim spiritualitas di tempat kerja ini berbeda dengan faktor yang direkomendasikan oleh Milliman dan kawan kawan (2003) maupun Duchon dan Plowman (2003) yang mendasari penyusunan konsepnya. Faktor-faktor yang semula terdiri dari “pekerjaan yang bermakna; rasa komunitas; dan penegakan nilai-nilai” menjadi “Rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaan, digerakkan oleh misi dan nilai-nilai organisasi yang dilandasi hati nurani” dan “Perasaan nyaman, bebas, dan mengalami perkembangan pribadi, didukung oleh kepedulian organisasi untuk mempertemukan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu, dan memberdayakan karyawan”.

Dalam penelitian ini masih akan digunakan dimensi yang digunakan oleh Milliman et.al. (2003) dan Duchon & Plowman (2003) yaitu

a. **Perasaan bermakna dalam pekerjaan (*Meaningful work*)**

Ekspresi spiritualitas di tempat kerja disini, karyawan ingin terlibat dalam pekerjaan yang memberikan makna bagi hidupnya.

b. **Perasaan terhubung dengan komunitas (*Sense of community*)**

Tempat kerja dikenali sebagai sebuah komunitas, dan karyawan merasa menjadi bagian dari komunitas tersebut. Pekerjaan itu

sendiri menjadi sebuah sumber pengembangan spiritualitas dan karyawan merasa terhubung dengan komunitas.

c. **Keselarasan nilai-nilai (*Alignment of values*)**

Disini karyawan merasakan adanya kesamaan yang kuat antara nilai-nilai organisasi dan nilai dirinya sebagai individu. Semakin sama nilai-nilainya, maka perasaan spiritualitas akan semakin tinggi.

Di Indonesia telah mulai dilakukan beberapa kajian dan penelitian terkait dengan spiritualitas tempat kerja. Antara lain kajian yang dilakukan oleh Nurtjahjanti (2010) tentang Spiritualitas kerja sebagai ekspresi keinginan diri karyawan untuk mencari makna dan tujuan hidup dalam organisasi. Dalam kajian ini disimpulkan berdasarkan pendapat Giacalone dan Jurkiewicz (dalam Paloutzian & Park, 2005) bahwa spiritualitas dalam pekerjaan dapat dilihat dari dua level, yaitu pada level individu yang mengacu pada kumpulan nilai individu yang mendorong pengalaman transenden melalui proses kerja, dan memfasilitasi perasaan terhubung dengan orang lain sekaligus perasaan lengkap dan bahagia. Yang kedua adalah level organisasi, dimana pada level ini mengacu kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para pekerja atau karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung dengan orang lain sekaligus perasaan lengkap dan bahagia. Pada level organisasi ini spiritualitas

dalam pekerjaan juga berkaitan dengan visi dan nilai-nilai budaya organisasi.

Yogatama dan Widyarini dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor Spiritualitas di Tempat Kerja yang semula terdiri dari “pekerjaan yang bermakna; rasa komunitas; dan penegakan nilai-nilai” menjadi “Rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaan, digerakkan oleh misi dan nilai-nilai organisasi yang dilandasi hati nurani” dan “Perasaan nyaman, bebas, dan mengalami perkembangan pribadi, didukung oleh kepedulian organisasi untuk mempertemukan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu, dan memberdayakan karyawan”. Kesimpulan dari penelitiannya ini menggambarkan bahwa berdasarkan analisis faktor eksploratori, ada dua buah faktor yang dapat digunakan untuk mengukur iklim spiritual dalam konteks organisasi bisnis di Indonesia. Faktor pertama adalah “Perasaan bertujuan dan bermakna dalam pekerjaan”, digerakkan oleh misi dan nilai-nilai organisasi. Faktor kedua adalah “Perasaan nyaman, bebas, dan mengalami perkembangan pribadi”, didukung oleh kepedulian organisasi untuk mempertemukan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu, dan memberdayakan karyawan. Faktor-faktor itu berhasil menjelaskan sebesar 64,728% konstruk Spiritualitas di Tempat Kerja

Bila organisasi ingin tetap terus bertumbuh dan bertahan menghadapi berbagai tantangan dengan cara yang sehat melalui perhatian

terhadap kebutuhan spiritual yang telah menjadi kodrat manusia dan harus dipenuhi, salah satunya melalui pekerjaan yang dilakukan.

a. Memfasilitasi Spiritualitas di tempat kerja

Bagaimana melakukan upaya untuk memfasilitasi munculnya Spiritualitas di tempat kerja agar mendukung kinerja organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan belajar dari tradisi spiritual India. Dalam Pardasani et al., (2014) menjelaskan bahwa untuk memfasilitasi tumbuhnya makna kerja pada seorang karyawan, perlu

1) Orientasi pada pemahaman tugas

Seseorang harus lebih memilih tindakan daripada tidak bertindak, dengan demikian ia dapat keluar dari suatu keadaan ketidak tahuan dan mencari makna. Untuk bertindak mak ia harus memiliki pengetahuan tentang pekerjaan – tujuan, proses dan hasil yang lengkap. Adanya pengetahuan ini akan mengurangi ketidakjelasan (ambiguitas) dan memberikan makna yang lebih dalam. Dengan demikian jika pekerjaan dilakukan dengan cara yang benar maka akan mendorong kepada berkembangnya spiritualitas di tempat kerja.

2) Orientasi minimal pada imbalan

Hal ini bukan berarti bekerja tanpa imbalan. Tetapi ketika melakukan sesuatu jangan terikat pada buahnya. Melakukan pekerjaan pada kompensasi yang disetujui, tidak membandingkan dengan orang lain atau hasilnya. Melakukan pekerjaan tanpa keterikatan yang berlebihan pada hasil membantu seseorang mencapai pikiran yang tenang

dan menungkat konsentrasinya. Keinginan yang terus menerus akan hasil dapat menyebabkan banyak stres dan frustrasi yang akhirnya menyebabkan kesengsaraan. Pikiran yang tidak tenang dan stabil tidak akan bisa mendapatkan makna dalam pekerjaan.

Selanjutnya untuk memfasilitasi dimensi Penyelarasan Nilai-nilai, dijelaskan pula oleh Pardasani et.al bahwa dimensi Penyelarasan Nilai-nilai ini dikatakan ada ketika nilai-nilai pribadi karyawan disinkronkan dengan nilai-nilai organisasi. Ini mencakup interaksi karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Karyawan akan merasa selaras dengan organisasi ketika mereka “percaya bahwa manajer dan karyawan di organisasi mereka memiliki nilai yang sesuai, memiliki hati nurani yang kuat, dan prihatin dengan kesejahteraan karyawan dan komunitasnya” (Ashmos & Duchon, 2000). Dimensi ini mengharuskan organisasi untuk menyediakan lingkungan tempat kerja yang mendorong pembuatan keputusan etis, perilaku moral dan spiritualitas di tempat kerja. Dengan demikian perlu dikembangkan suatu budaya kerja dimana dapat mendorong penyelarasan nilai-nilai untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya faktor lain yang saat ini banyak dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencegah tingginya *turnover* adalah program *engagement* karyawan. Apakah *engagement* karyawan itu, apa beda *employee engagement* dan *work engagement*?

4. *Work Engagement*

Salah satu upaya mencegah pengunduran diri karyawan yang sudah mulai banyak dilakukan oleh perusahaan/organisasi adalah program Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*). Istilah *engagement* sering dikonotasikan dengan berbagai kata seperti keterlibatan, komitmen, gairah, antusiasme, penghayatan, upaya yang terfokus, dan energi.

Sejak konsep *Engagement* pertama kali diciptakan dan diperkenalkan oleh Kahn (1990), telah banyak dilakukan kajian dan belum ada kesepakatan di antara para ilmuwan dan praktisi tentang satu definisi *Engagement* ini (Bakker & Schaufeli, 2014). Oleh karena itu para ahli telah menggunakan banyak istilah berbeda untuk membuat konsep dan mempelajari *engagement* (misalnya, keterlibatan kerja, keterlibatan pribadi, keterlibatan pekerjaan, dan keterlibatan karyawan).

Istilah *Employee Engagement* sering digunakan secara bergantian dengan *Work Engagement*, yang didefinisikan sebagai suatu keadaan multi domain anggota organisasi (yaitu kognitif, emosional, dan perilaku) yang diarahkan pada hasil-hasil yang terkait dengan kinerja organisasi yang diharapkan (Shuck & Wollard, 2010, dalam Kim, (2017)). Berdasarkan definisi diatas, *Work Engagement* dapat mendorong dan memfasilitasi individu karyawan untuk menjadi lebih energetik,

berdedikasi dan asyik dengan pekerjaan mereka sehingga pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Meskipun *Work Engagement* dan *Employee Engagement* terkadang dipakai secara bergantian dalam satu konteks, namun dapat dilihat penekanan pada masing-masing istilah. *Work Engagement* memberi penekanan pada hubungan antara individu dengan pekerjaannya. Sementara *Employee Engagement* menunjukkan hubungan antara individu dengan pekerjaan maupun organisasinya.

Karyawan yang *engage* memiliki tingkat energi yang tinggi, dan sangat antusias terlibat di dalamnya bekerja (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Sebagian besar ilmuwan setuju bahwa *engagement* mencakup dimensi energi dan dimensi identifikasi. Dengan demikian, *engagement* ditandai dengan tingkat semangat (*vigor*) yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.

Work Engagement adalah kondisi yang positif, memuaskan, motivasi-afektif dari kesejahteraan yang berhubungan dengan pekerjaan yang bisa dilihat sebagai antipoda pemadaman pekerjaan (*job burnout*) menurut Leiter dan Bakker (2010). Sementara itu, Demerouti (2008) menyamakan *employee engagement* dengan keterlibatan emosi dan komitmen karyawan yang positif. Robinson et.al. (2004) juga mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Karyawan yang *engage* menyadari konteks bisnis, dan bekerja sama dengan rekan kerja

untuk memperbaiki kinerja di tempat kerja demi keuntungan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara keterlibatan, yang memerlukan hubungan dua arah antara atasan dan karyawan (Kim, 2017).

Karena *engagement* dalam penelitian ini berfokus pada hubungan spesifik antara karyawan individu atau para Amil dengan pekerjaannya, oleh karena itu dipilih definisi *Work Engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker yaitu

“a positive, fulfilling, work-performance and turnover related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

yang berarti suatu pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya.

Seorang karyawan dapat memiliki *engagement* baik itu terhadap pekerjaan atau organisasinya dipengaruhi oleh sejumlah hal, yang akan dibahas berikut ini.

- a. **Faktor-faktor yang memengaruhi *engagement* karyawan**
Vazirani (2007) dalam kertas kerjanya menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *engagement* karyawan yaitu:

1) Pengembangan karir

Adanya program pengembangan karir, kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya, serta program yang efektif akan membuat karyawan lebih merasa terlibat.

2) Kepemimpinan

Karyawan membutuhkan adanya kejelasan arah, dengan demikian perlu ada kejelasan mengenai nilai-nilai organisasi. Selain itu juga bagaimana perusahaan menghargai kualitas yang dimiliki dan kontribusi yang diberikan karyawan, serta sejauh mana adanya standar-standar etika yang jelas, sehingga akan membuat karyawan merasa semakin terlibat.

3) Pemberdayaan

Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini akan membuat karyawan merasa ikut berkembang bersama organisasi.

4) Citra (*Image*)

Bagaimana karyawan dipersiapkan untuk mempromosikan produk dan jasanya akan memberikan kesempatan bagi pelanggan mempersepsikan produk atau jasa yang baik. *Employee Engagement* akan memengaruhi *Customer Engagement*

5) Perlakuan yang sama dalam mendapatkan kesempatan

Engagement karyawan akan semakin tinggi, jika atasan mereka memberikan kesempatan yang sama untuk berkembang

6) Penilaian kinerja

Penilaian kerja yang adil akan meningkatkan *Engagement* karyawan

7) Gaji dan Kesejahteraan

Organisasi perlu memiliki sistem gaji yang baik. Untuk meningkatkan *Engagement* karyawan, maka perlu ditambahkan kesejahteraan yang lain

8) Kesehatan dan Rasa Aman

Sejumlah riset menunjukkan jika karyawan merasa tidak sehat maka ia menjadi tidak aman dalam bekerja. Oleh karena itu organisasi perlu membuat program penyehatan karyawan

9) Kepuasan kerja

Karyawan yang puas akan lebih *engage*, oleh karena itu penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

10) Komunikasi

Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan pintu terbuka, yang memungkinkan karyawan dapat berkomunikasi ke atas maupun ke bawah menggunakan saluran komunikasi yang sesuai. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki kesempatan berbicara dengan atasannya dan mengarahkan pada *Engagement* karyawan.

11) Keramahan keluarga

Kehidupan keluarga memengaruhi kehidupan kerja seseorang. Jika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan keluarganya

juga, maka ia akan memiliki ikatan emosional dengan organisasi yang dapat mengarahkan pada *Work Engagement* mereka.

12) Kerjasama

Jika karyawan merasa seluruh organisasi bekerja sama dengan baik, saling membantu satu sama lain baik karyawan maupun supervisor, maka akan membuatnya lebih terlibat.

Dalam kaitan antara Kepemimpinan, *Work Engagement* dan Keinginan pindah kerja, Cran juga menyatakan bahwa di dunia kerja para Generasi Y menunjukkan loyalitas yang kurang terhadap organisasi atau perusahaan; sebaliknya mereka loyal kepada teman-teman mereka. Apabila mereka merasa atasan atau rekan kerja mereka seperti teman maka mereka akan tetap tinggal di perusahaan/organisasi. Apabila mereka tidak menyukai atasan mereka maka mereka akan berhenti tanpa banyak pikir.

Lebih lanjut Cran juga menjelaskan bahwa para Generasi Y mencari pemimpin yang bersahabat, mudah didekati, yang mau mengajari mereka. Mereka akan menanggapi orang yang “ada disini” yang sungguh-sungguh hadir dan mau membantu orang lain untuk sukses. Generasi Y mengalami kesulitan dengan protokol dan jalur komando, dan kurang memiliki apa yang disebut *professional awareness*. Lebih lanjut Cran juga menyatakan bahwa para pemimpin yang bekerja dengan baik dengan Generasi Y adalah mereka yang tidak melihat Gen Y

sebagai ancaman namun sebagai suatu kelompok muda dan kreatif yang dapat menambah nilai. Para pemimpin yang mengalami kesulitan dengan Generasi Y adalah mereka yang mencoba untuk memaksakan nilai atau harapan mereka pada Generasi Y tanpa memberikan konteks atau informasi yang mereka perlukan untuk sukses.

Bagaimana pemimpin berperan dalam membangun *engagement* pada karyawan untuk meningkatkan produktivitas sekelompok karyawan yang berbakat dalam organisasi. Untuk itu para manajer atau pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja agar karyawan merasa bergairah dalam menjalankan pekerjaannya. Hasilnya dapat mendorong ke arah hasil yang lebih optimal tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi individu karyawan tersebut juga. Oleh karena itu gaya kepemimpinan para manajer diharapkan dapat membangkitkan semangat dan membantu karyawan menemukan nilai lebih dari pekerjaannya yang membuat mereka menjadi semakin berdedikasi dan semakin dalam menghayati pekerjaannya. Selain itu para manajer atau pimpinan perlu juga memahami lingkungan dan kondisi personal karyawan yang dapat mendorong terjadinya kelelahan serta *disengagement* (Wildermuth & Wildermuth, 2008 dalam Santosa (2012)).

Menurut Santosa dalam tulisannya menjelaskan mengenai sejumlah rekomendasi tindakan strategik pemimpin yang dapat dilakukan dalam mengembangkan *engagement* mengacu pada pendapat Lockwood (2007) dalam Margaretha & Saragih (2008):

- Komunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten.
- Menciptakan aturan dan proses kerja yang dapat menstimulasi *Engagement* karyawan.
- Memberikan penjelasan dan mengkaitkan sasaran organisasi dengan tugas sehari-hari karyawan.
- Membangun diskusi terbuka antara senior manajer, manajer dan karyawan dalam berbagai forum.
- Organisasi disarankan juga untuk memberikan penghargaan terhadap para manajer yang mampu menciptakan sertameningkatkan *Engagement* karyawan, sehingga semakin banyak manajer yang termotivasi untuk membangun *Engagement* karyawan.
- Manajer diharapkan mampu mendengar aktif sehingga dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang mereka butuhkan.
- Menyediakan peluang-peluang dan tantangan-tantangan untuk menggali potensi-potensi yang dimiliki oleh karyawan.
- Menciptakan kejelasan cara bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi mereka.
- Pemberian penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka

Mengapa *engagement* karyawan menjadi penting bagi organisasi, Vazirani lebih lanjut menjelaskan keuntungan jika organisasi memiliki karyawan yang *engage* yaitu:

- Karyawan yang memiliki *engagement* kuat akan bertahan di perusahaan/organisasi dan menjadi pembela bagi organisasi, produk dan pelayanannya serta berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
- Mereka biasanya tampil lebih baik dan lebih termotivasi
- Ada kaitan yang signifikan antara *employee engagement* dan profitabilitas.
- Mereka membangun sebuah ikatan emosional dengan perusahaan/organisasi yang berdampak pada sikap mereka terhadap pemangku kepentingan sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan tingkat pelayanan pelanggan.
- Hal-hal tersebut membangun “passion”, komitmen dan keselarasan dengan strategi dan tujuan organisasi
- Meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi
- Menciptakan loyalitas lingkungan yang kompetitif
- Memberikan energi yang tinggi di lingkungan kerja
- Mendorong pertumbuhan bisnis
- Membuat karyawan menjadi duta yang paling efektif untuk perusahaan atau organisasi.

Melihat keuntungan-keuntungan tersebut, maka penting untuk menciptakan karyawan yang *engage* dan mempertahankan mereka agar tidak ingin pindah kerja ke tempat lain dalam beberapa waktu. Dari sejumlah penelitian yang ada beberapa waktu belakangan ini, menunjukkan bahwa *engagement* karyawan memiliki pengaruh yang negatif terhadap keinginan pindah kerja (Kim, 2017).

B. Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

Pengunduran diri karyawan menjadi penting untuk dikelola karena menimbulkan dampak yang cukup besar terhadap biaya SDM maupun proses-proses kerja yang terjadi di perusahaan atau organisasi. Salah satu penelitian yang menyatakan pengaruh pengunduran diri karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Roberta, Coulson, & Chonko (1999) menunjukkan bahwa *turnover* tenaga pemasaran merupakan faktor yang utama terhadap bisnis. Biaya rekrutmen dan pendidikan terhadap tenaga pemasaran merupakan hal yang substansial dimana ada kerugian akibat sales yang meninggalkan perusahaan.

Hal ini terjadi pula pada para pekerja muda (Amil Generasi Y) di organisasi pengelola zakat, dimana mereka sebagai mayoritas pekerja banyak berpindah-pindah kerja dalam waktu yang tidak terlalu lama. Dalam tahun 2017 di salah satu organisasi pengelola zakat menunjukkan tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) berkisar dari 2-10%.

Keinginan pindah kerja (*turnover intention*) dapat terjadi antara lain dipengaruhi salah satunya oleh gaya kepemimpinan yang ada di organisasi. Penelitian Bula (2012) tentang Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, penyebab selanjutnya adalah minimnya promosi, kondisi pekerjaan dan gaya kepemimpinan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Puni et al. (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan otokratis lebih memunculkan keinginan untuk pindah kerja dan perilaku kontraproduktif di antara karyawan daripada gaya kepemimpinan demokratis dan *laissez faire* karena ketergantungan pada produksi bukan orang. Ketika pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, ditemukan bahwa karyawan menunjukkan lebih sedikit keinginan untuk pindah kerja dan perilaku kerja kontraproduktif karena pemimpin lebih kooperatif. Sementara itu gaya kepemimpinan *laissez faire* menghasilkan lebih sedikit keinginan untuk pindah kerja tapi lebih banyak perilaku kontraproduktif karena sifat gaya kepemimpinan yang apatis. Oleh karena itu, Puni et.al merekomendasikan penerapan praktik pengambilan keputusan yang demokratis di organisasi dengan memasukkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan sehingga meningkatkan dorongan dan komitmen diri karyawan terhadap tujuan organisasi.

Penelitian lain mengaitkan Keinginan Pindah Kerja dan *Servant Leadership* dilakukan oleh para peneliti dari Malaysia yaitu Ng et al., (2016) . Mereka menggunakan istilah *employee withdrawal intention* sebagai pengganti *turnover intention*. Hasilnya menunjukkan bahwa *Servant Leadership*

berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee withdrawal intention* ($\beta = -0.502, p < 0.001$). Hal ini berarti ketika pemimpin lebih menunjukkan perilaku gaya *Servant Leadership*, maka karyawan memiliki sedikit niat untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain *Servant Leadership* mampu mengurangi *employee withdrawal intention*. Selanjutnya Jaramillo, Grisaffe, D, Chonko, & Roberts, (2009) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa seorang *Servant Leader* dapat memengaruhi *employee's withdrawal intention*. Ia juga menambahkan bahwa para *Servant Leader* dapat meningkatkan iklim etis di dalam organisasi.

Mengacu pada penelitian-penelitian tersebut dan kebutuhan karyawan Generasi Y terhadap sikap pemimpin mereka, Cran, (2014) menjelaskan bahwa para Generasi Y tidak loyal kepada perusahaan; sebaliknya mereka loyal kepada teman-teman mereka. Apabila mereka merasa bos atau rekan kerja mereka seperti teman maka mereka akan tetap tinggal di perusahaan. Apabila mereka tidak menyukai bos mereka maka mereka akan berhenti tanpa banyak pikir. Oleh karena itu hal ini tampaknya dapat menjadi pertimbangan perlu diteliti lebih jauh bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan pindah kerja pada karyawan generasi Y. Sendjaya, (2015) menjelaskan bahwa *Servant Leadership* menjadi prediktor yang lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, *Servant Leadership* menjelaskan varians tambahan pada sejumlah hasil utama penelitian termasuk kinerja tim, kepuasan karyawan, komitmen organisasi, dan niat untuk bertahan di dalam organisasi/perusahaan.

Dilain pihak ada penelitian yang menunjukkan hasil berbeda terkait pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan pindah kerja yaitu, penelitian Permatasari, (2013) tentang Faktor-faktor yang memengaruhi keinginan untuk berpindah Auditor (Studi empiris pada Kantor Akutan Publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta) dan penelitian Amany (2016) tentang Pengaruh stress kerja, kepuasan tingkat gaji dan kepemimpinan terhadap *turnover intentions* staf Auditor di Kantor Akuntan Publik (Studi pada KAP di Jakarta dan Bandung). Hasil penelitian keduanya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk pindah kerja. Mereka tidak menjelaskan secara lebih spesifik gaya kepemimpinan tertentu. Oleh karena itu hal ini berarti bahwa meskipun pemimpin sudah memberikan inspirasi, dan mendorong karyawan lebih baik namun tidak mengurangi niat karyawan untuk berpindah dan meninggalkan perusahaan.

Menyimpulkan dari penelitian-penelitian diatas, masih terdapat perbedaan hasil penelitian yang mengaitkan gaya kepemimpinan terhadap keinginan pindah kerja. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini ingin membuktikan hipotesis bahwa apabila *Servant Leadership* banyak digunakan para pemimpin di Organisasi Pengelola zakat maka Keinginan untuk Pindah Kerja para Amil akan berkurang, dengan rumusan sebagai berikut:

H₁: Ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelol Zakat.

Selanjutnya jika dikaitkan dengan *Work Engagement* karyawan, peran kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap semakin menguatnya *Work Engagement* karyawan sebagaimana di kemukakan dalam penelitian-penelitian berikut ini. Sari, Pattipawae, & Kurniasih (2017) mengemukakan sejumlah penelitian antara lain pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku *Work Engagement* terletak pada gaya kepemimpinan yang diadopsi untuk meningkatkan *engagement* karyawan di tempat kerja (Alok & Israel dalam Ariani W, 2014). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Variami (dalam Suharti & Suliyanto, 2012) menunjukkan mengenai pentingnya peran pemimpin dalam mendorong *engagement* karyawan. Sementara itu hasil penelitian Sari et al.,(2017) sendiri menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Engagement* karyawan terhadap *Organisational Commitment Behavior* (OCB). Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap *engagement* karyawan sebesar 0,520 (R Square).

Salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap dapat memberikan pengaruh pada Generasi Y adalah *Servant Leadership*. Carter & Baghurst (2014) menunjukkan temuan kunci studinya dengan mengungkapkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan pemimpin yang melayani memiliki ikatan kuat dengan organisasi, karena hubungan seperti teman dengan pemimpin mereka (*peer to peer relationship*). Karyawan merasakan pendapat dan perilaku mereka di hargai. Selain itu karyawan juga merasa bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan memberikan kontribusi terhadap hasil

perusahaan, sehingga karyawan lebih terlibat (*engage*). Karyawan juga diharapkan pemimpin untuk menunjukkan ciri *Servant Leader* dan memimpin dengan memberi contoh. Selanjutnya komentar karyawan mencerminkan bahwa *Servant Leadership* mengubah lingkungan perusahaan untuk lebih baik. Secara lebih khusus Pipitvej (2014) melakukan penelitian pada karyawan Generasi Y, dan menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *Servant Leadership* dan *Work Engagement* pada karyawan Generasi Y. Berdasarkan hasil penelitiannya Pipitvej menyarankan agar perusahaan menerapkan *Servant Leadership* untuk membangun *Work Engagement* pada karyawan Generasi Y.

Mengacu pada penelitian-penelitian tersebut, ingin diketahui juga apakah *Servant Leadership* memberikan pengaruh pada *Work Engagement* pada para Amil Generasi Y di organisasi pengelola zakat, oleh karena itu dalam penelitian ini ingin membuktikan hipotesis :

H₁₂: Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Sebagai organisasi yang bersifat sosial dan bertujuan untuk mensejahterakan umat, pengelolaan zakat yang memang merupakan bagian dari kewajiban dari umat Islam, mungkin orang menduga sudah pasti iklim spiritualitas pada organisasi ini relatif kuat. Namun spiritualitas di tempat kerja bukan semata-mata terkait dengan bagaimana orang menjalankan agamanya, akan tetapi semacam iklim psikologis yang dapat mendukung peningkatan kinerja.

Ashmos & Duchon (2000) mendefinisikan bahwa Spiritualitas di Tempat Kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya; mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat individu bekerja.

Penelitian-penelitian berikut ini menjelaskan bagaimana spiritualitas di tempat kerja memengaruhi keinginan pindah kerja pada karyawan. Spiritualitas tempat kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada keinginan untuk pindah kerja pada tingkat 0,01 (Promsri, 2016). Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara spiritualitas tempat kerja dan keinginan untuk pindah kerja yang dilakukan oleh Hong (2009); Mandi,(2012); Gatling, Kim, &, Milliman, (2014); Munda, (2015). Hasil lebih lanjut dari penelitian Promsri menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja adalah aspek kunci yang penting untuk membantu karyawan memiliki perasaan bertujuan, dan perasaan makna di tempat kerja. Studi terdahulu menunjukkan bahwa begitu karyawan menyadari jika pekerjaan tersebut bukanlah tujuan akhir, namun merupakan sebuah alat yang membawa mereka kepada tercapainya aktualisasi diri, hal ini akan mendorong mereka untuk melakukan tingkat pekerjaan yang luar biasa, dan keinginan untuk pindah kerja menjadi berkurang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah karyawan/Amil dalam proses asesmen di sebuah Organisasi Pengelola Zakat, ditemukan bahwa mereka

tertarik dan mau bertahan di organisasi ini karena pekerjaan ini dapat menjadikan mereka bermanfaat untuk umat. Pernyataan ini dikemukakan oleh sebagian karyawan yang dari sisi usia berasal dari generasi Y dan masih bertahan bekerja di organisasi tersebut. Oleh karena itu dalam penelitian ini ingin membuktikan hipotesis bahwa

H₃: Ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Spiritualitas di Tempat Kerja juga berhubungan dengan *Engagement* karyawan terhadap pekerjaan atau organisasinya. Penelitian Roof (2015) yang melanjutkan penelitian sebelumnya dimana ada hubungan yang belum terekplorasi antara spiritualitas dan *Work Engagement* karyawan, menemukan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara spiritualitas dengan *Work Engagement* pada dimensi semangat dan dedikasi, tetapi tidak absorpsi (penghayatan). Dengan memahami hubungan ini, Roof kemudian menawarkan agar spiritualitas di tempat kerja dapat mengatasi terjadinya penurunan *Engagement* karyawan (Saks, 2011 dalam Roof 2015). Penelitian lain yang dilakukan oleh Singh & Chopra (2016) tentang hubungan antara spiritualitas tempat kerja, *Work Engagement* dan grit. Singh et. al menggunakan istilah *Work Engagement*. Sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Kumar & Kumar 2014; laporan penelitian Penn (2007), hasil penelitian Singh & Chopra ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara makna di tempat kerja, *Work Engagement* dan grit. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa orang-orang yang bergairah

tentang pekerjaan mereka akan memiliki *Engagement* dan ketekunan yang tinggi terlepas dari kondisi tempat kerja mereka.

Mengacu pada penelitian-penelitian tersebut, maka dalam penelitian ini ingin membuktikan hipotesis sebagai berikut:

H₁₄: Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Banyak organisasi atau perusahaan saat ini melakukan program *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan) untuk mencegah terjadinya keluar masuknya karyawan yang semakin meningkat. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak yang meneliti mengenai kaitan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan pindah kerja, seperti Sutanto & Gunawan, (2013) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap keinginan pindah kerja. Selain itu penelitian tentang pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja, menyimpulkan bahwa pertama semakin besar kompensasi dibayarkan ternyata semakin puas karyawan dalam bekerja (Sumarto, 2009). Kedua, semakin besar kompensasi dibayarkan ternyata tidak dibarengi oleh semakin berkurangnya keinginan pindah kerja karyawan. Ketiga, semakin termotivasi karyawan dalam pekerjaannya ternyata dibarengi oleh semakin berkurangnya keinginan pindah karyawan. Keempat, semakin puas karyawan bekerja ternyata dibarengi oleh semakin termotivasi karyawan dalam

pekerjaannya. Kelima, semakin puas karyawan bekerja ternyata tidak dibarengi oleh semakin berkurangnya keinginan pindah kerja karyawan.

Oleh karena itu bagaimana *Work Engagement* karyawan dapat memengaruhi keinginan pindah kerja? Metin Camgoz, Tayfur Ekmekci, Bayhan Karapinar, & Kumbul Guler (2016) dalam penelitiannya memberikan gambaran mengenai perbedaan gender dalam hubungan antara keresahan kerja (*job insecurity*) dengan mengidentifikasi *Work Engagement* sebagai sebuah kondisi, menemukan bahwa ada efek gender yang berbeda untuk efek mediasi *Work Engagement* hanya didukung antara hubungan ketidakamanan kerja yang melibatkan kekhawatiran tentang kehilangan hak kerja dan keinginan pindah kerja, namun tidak pada hubungan antara ketidakamanan kerja yang menyangkut masalah tentang kehilangan pekerjaan itu sendiri dan keinginan pindah kerja.

Kim, (2017) mengutip Carmeli & Weisberg, (2006); Shuck, Reio, & Rocco, (2011) dan menyatakan bahwa pemicu awal pergantian karyawan (*turnover*) adalah keinginan pindah kerja, yang dapat dianggap sebagai prediktor kuat dari perilaku karyawan), serta prekursor terkuat untuk *turnover* yang sebenarnya. Berkenaan dengan hubungan antara *Work Engagement* dan Keinginan Pindah Kerja, literatur empiris saat ini telah menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif pada keinginan pindah kerja (Kim, 2012; Koyuncu et. al., 2006; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Shuck dkk., 2011). Shuck dkk. (2011) melakukan penelitian untuk menguji hubungan anteseden *Work Engagement* (yaitu, pekerjaan, komitmen afektif, iklim psikologis) dan konsekuensi (yaitu, keinginan pindah kerja dan usaha) di antara 283 pekerja dari

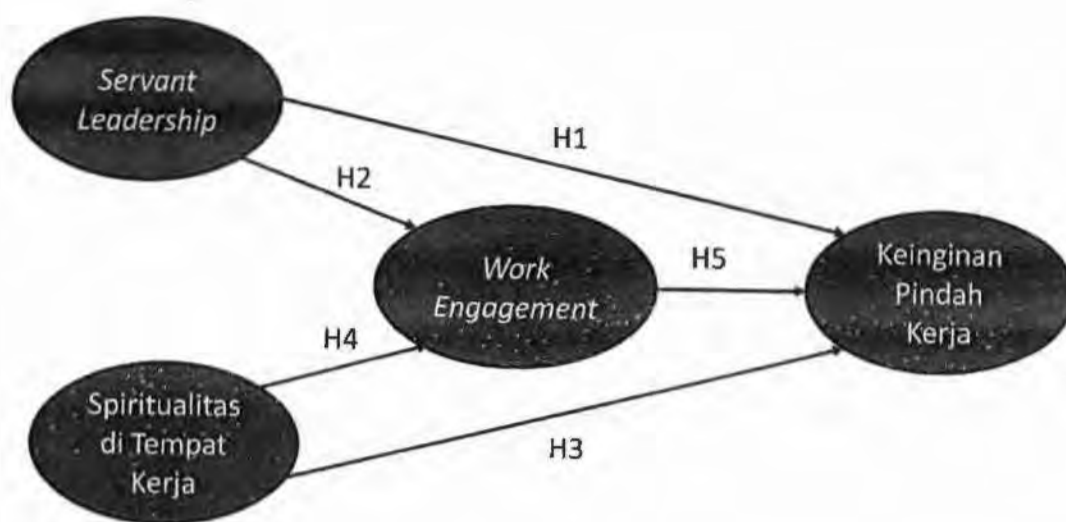
empat industri. Mereka menemukan bahwa *Work Engagement* memiliki hubungan yang signifikan dan meramalkan rendahnya tingkat keinginan berpindah karyawan. Schaufeli dan Bakker (2004) juga melakukan penelitian untuk menguji model penelitian menentukan anteseden dan konsekuensi dari kejenuhan dan *Engagement* di antara 1.698 pekerja Belanda. Hasil dari studi menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki hubungan negatif dengan keinginan pindah kerja (Kim, 2017).

Mengacu pada penelitian-penelitian di atas, maka peneliti ingin membuktikan hipotesis berikut:

H₁₅: Ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari *Work Engagement* Karyawan terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan hipotesis yang ingin dibuktikan dan telah diuraikan diatas, maka kerangka konseptual yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2.
Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif non eksperimental dengan metode survei. Menurut Creswell (2017) penelitian survei memaparkan deskripsi kuantitatif atau deskripsi numerik kecenderungan, sikap, atau opini dari suatu populasi tertentu yang diwakili oleh sampel dari populasi tersebut. Lebih lanjut Creswell juga menjelaskan bahwa penelitian ini dapat diterapkan dengan rancangan korelasional yang menggunakan korelasi statistik untuk mendeskripsikan dan mengukur derajat atau hubungan antara dua atau lebih variabel. Dengan teknik pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*), penelitian ini lebih jauh melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel laten eksogenous terhadap variabel laten endogenous.

Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin melihat adanya pengaruh *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat kerja terhadap Keinginan pindah kerja, dimediasi oleh *Work Engagement*.

Metode penelitian survei di pilih karena tujuan penelitian ini ingin mendapatkan gambaran tentang variabel-variabel yang diteliti pada Amil Generasi Y dari beberapa organisasi pengelola zakat. Selain itu keunggulan metode ini tergolong ekonomis dan cepat menyajikan data penelitian dalam waktu

yang singkat, mengingat subjek yang dilibatkan dalam penelitian ini tergolong cukup spesifik.

B. Populasi, Sampel, Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para Amil atau karyawan yang bekerja pada organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat yang berada di bawah perusahaan maupun lembaga amil zakat berbasis ormas, masjid dan lainnya di seluruh Indonesia. Jumlah populasi tidak diketahui, belum ada sumber data yang menunjukkan jumlah karyawan Lembaga Amil Zakat di seluruh Indonesia pada Pusat Informasi dan Dokumentasi Baznas. Hanya ada Rekapitulasi Lembaga Amil Zakat yang sudah mendapat rekomendasi Baznas, berskala Nasional, Provinsi, Kabupaten dan Kota (Badan Amil Zakat Nasional, 2018).

Karakteristik sampel yang diinginkan untuk menjawab tujuan penelitian ini adalah para Amil generasi Y dengan rentang usia 18 – 38 tahun, mengacu pada permasalahan yang diidentifikasi muncul dari karyawan Generasi Y, atau Amil muda yang berusia 18-38 tahun. Oleh karena itu sampel diambil dengan menggunakan *Non Probability Sampling* dengan teknik *Convenience Sampling* (Sekaran, 2003) yaitu pengumpulan informasi dari anggota populasi yang memang bersedia untuk memberikannya. Dalam hal ini para Amil muda Generasi Y yang bersedia dan dapat dijangkau melalui penelitian ini dari beberapa organisasi pengelola zakat (khususnya lembaga amil zakat/LAZ). Teknik Sampling ini dipilih mengingat keterbatasan waktu yang tersedia dalam penelitian ini, agar data dapat dikumpulkan secara cepat dan efisien.

Mengingat karakteristik yang spesifik dari populasi yang diteliti, yaitu Amil Generasi Y dengan rentang usia 18 – 38 tahun, maka penentuan jumlah sampel dilakukan mengacu pada dua acuan. Yang pertama ukuran sampel yang ditetapkan oleh Malhotra (1993) yaitu dengan cara mengalikan jumlah indikator yang diteliti dengan 5 Indrawan & Yaniawati (2016). Dengan demikian pada penelitian ini ada 34 indikator, sehingga jumlah sampel jika mengacu pada ukuran yang ditetapkan oleh Malhotra adalah sebanyak: $5 \times 34 = 162$ orang. Oleh karena itu diharapkan sampel minimal mencapai 162 orang. Acuan kedua mengingat bahwa jumlah populasi tidak diketahui, maka jumlah sampel ditentukan mengacu pada Lemeshow (dalam Indrawan & Yaniawati, 2016) penghitungan sampel untuk populasi yang jumlahnya tidak diketahui adalah sebanyak 384 orang, dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$n = Z^2 P(1-P)/d^2$$

$$\text{dimana } z = 1,96$$

$$p = \text{maksimal estimasi} = 0,5$$

$$d = \text{alpha } (0,05)$$

Dengan demikian

$$n = 1.96^2 \cdot 0,5 (1-0,5) / 0.05^2 = 384.$$

C. Alat Ukur / Instrumen

- Variabel laten endogenous dalam penelitian ini adalah Keinginan Pindah Kerja yang diukur dengan menggunakan Skala *Turnover Intention* (1-5) berdasarkan Teori Mobley, dengan melihat 3 indikator yaitu:
 - o *Thinking of Quitting*
 - o *Intention to search*

- *Intention to quit*
- Untuk mengukur variabel laten eksogenous Spiritualitas di Tempat Kerja (*Workplace Spirituality*), mengacu pada alat ukur yang digunakan dalam penelitian Yogatama & Widyarini (2015) berdasarkan konsep dari Ashmos & Duchon, (2000). Pada penelitian ini ada 3 Sub Variabel dengan total 10 indikator (*observed variable*).
- Untuk mengukur variabel laten eksogenous *Servant Leadership* dibuat kuesioner tentang persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan mengadaptasi dari *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) yang pernah digunakan oleh Barbuto & Wheeler (2006). Ada 5 sub variabel yang dituangkan dalam 12 indikator/item pertanyaan.
- Untuk mengukur *Work Engagement* sebagai variabel yang memediasi digunakan kuesioner yang terdiri dari 3 Sub variabel Semangat (*Vigor*), Dedikasi (*Dedication*) dan Penyerapan (*Absorption*) terdiri dari masing-masing 3 indikator (item pertanyaan) mengacu pada Skala dari UWES – 9 items (Schaufeli & Bakker, 2003)

Alat Ukur dibuat dalam bentuk Skala Likert (1-5), ada penambahan pertanyaan terbuka untuk mendukung diskusi hasil. Alat ukur ini dapat dilihat pada bagian lampiran.

D. Operasionalisasi Variabel

Berikut ini dituangkan Variabel-variabel yang akan diteliti dalam tabel 3.1.

- 1) Variabel laten endogenous atau Variabel dependen (Y2): Keinginan Pindah Kerja
- 2) Mediating Variable (Y1): *Work Engagement*
- 3) Variabel laten eksogenous atau Variabel Independen 1 (X1): *Servant Leadership*
- 4) Variabel laten eksogenous atau Variabel Independen 2 (X2): Spiritualitas di Tempat Kerja.

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Jurnal
Keinginan Pindah Kerja (<i>Turnover Intention</i>) (Y2)	Keinginan individu yang muncul secara sadar untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat	3 Indikator yaitu: 1. <i>Thinking of Quitting</i> : Saya sering berpikir tentang berhenti dari pekerjaan saya sekarang 2. <i>Intention to Search</i> : Saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan 3. <i>Intention to Quit</i> : Saya akan meninggalkan organisasi ini secepat mungkin	<i>Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job Performance, and Turnover Intention</i> Woocheol Kim, PhD PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY, 29(4) P. 407-425 © 2017 International Society for Performance Improvement Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/piq.21235 Ex
<i>Work Engagement</i> sebagai Mediating Variable (Y1)	Perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditunjukkan dengan adanya semangat	Ada 3 aspek dan 9 indikator yang diukur yaitu <i>a. Vigor/Semangat</i> : 1. <i>Saya merasa selalu berenergi di tempat kerja.</i> 2. <i>Saya merasa kuat dan</i>	<i>Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job</i>

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Jurnal
	dedikasi serta penghayatan yang mendalam terhadap pekerjaan.	<p><i>bersemangat dalam menjalani pekerjaan saya.</i></p> <p>3. <i>Ketika bangun dipagi hari, saya merasa akan bekerja.</i></p> <p>b. <i>Dedication/Dedikasi</i></p> <p>4. <i>Saya merasa antusias dalam mengerjakan pekerjaan saya.</i></p> <p>5. <i>Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan</i></p> <p>6. <i>Pekerjaan saya menginspirasi saya.</i></p> <p>c. <i>Absorption/Penghayatan</i></p> <p>7. <i>Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens.</i></p> <p>8. <i>Saya tenggelam dalam pekerjaan saya</i></p> <p>9. <i>Saya sering terbawa saat saya sedang bekerja.</i></p>	<p><i>Performance, and Turnover Intention</i></p> <p>Woocheol Kim, PhD</p> <p>Performance Improvement Quarterly, 29 (4) P P. 407 – 425</p> <p>© 2017 International Society for Performance Improvement</p> <p>Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com).</p> <p>DOI: 10.1002/piq.21235</p> <p>Ex</p>
<i>Servant Leadership</i> (X1)	<p>Kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan membantu mencapai kebutuhan dasar manusia serta menekankan perlunya perlindungan moral untuk membimbing ke arah perilaku yang bertanggung jawab.</p> <p>Kepemimpinan ini fokus pada pengembangan dan kesejahteraan</p>	<p>Ada 5 aspek dan 12 indikator yang diukur :</p> <p>a. <i>Altruistic calling</i></p> <p>1). Atasan saya menempatkan kepentingan saya diatas kepentingan dirinya sendiri.</p> <p>2). Atasan saya akan melakukan segala sesuatu yang dia bisa untuk melayani saya.</p> <p>3). Atasan saya mau menunda tugasnya untuk membantu saya.</p> <p>b. <i>Emotional healing</i></p> <p>4). Atasan saya adalah orang yang mau membantu saya mengatasi masalah pribadi saya.</p> <p>5). Atasan saya dapat menenangkan diri saya saat saya tidak dapat mengendalikan emosi.</p> <p>6). Atasan saya dapat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadaptasi dari <i>Servant Leadership Questionnaire (SLQ)</i> yang pernah digunakan oleh Barbuto and Wheeler (2006). Reliability analysis SLQ adalah 0.879. • <i>The Effects of Servant Leadership on Employee's Job Withdrawal Intention</i> Xin Le Ng¹, Sang Long Choi² & Khairiah Soehod¹ <p>¹ Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, Johor, Malaysia</p> <p>² International</p>

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Jurnal
	karyawan sebagai pengikut.	menghibur saya ketika memiliki masalah pribadi. c. <i>Wisdom</i> 7). Atasan saya tampaknya waspada terhadap apa yang terjadi. 8). Atasan saya pandai mengantisipasi konsekuensi dari sebuah keputusan. d. <i>Persuasive mapping</i> 9). Atasan saya mendorong saya untuk mempunyai "mimpin besar" tentang organisasi ini. 10). Atasan saya pandai untuk meyakinkan saya agar melakukan sesuatu. e. <i>Organizational stewardship</i> 11). Atasan saya percaya bahwa organisasi kami perlu memainkan peran moral dalam masyarakat. 12). Atasan saya melihat potensi organisasi untuk berkontribusi pada masyarakat.	Business School, Universiti Teknologi Malaysia, Johor, Malaysia
Spiritualitas di Tempat Kerja (<i>Workplace Spirituality</i>) = X2	Pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti yang terjadi dalam konteks komunitas.	Ada 3 aspek dan 10 indikator: a. Perasaan bermakna dalam pekerjaan (<i>Meaningful work</i>) 1). Saya merasakan adanya spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan saya sekarang. 2). Saya menemukan makna pribadi, dimana saya dapat belajar dan berkembang dengan melakukan pekerjaan ini. 3). Menurut saya iklim di organisasi ini	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The effects of workplace spirituality and work satisfaction on intention to leave</i> Chaiyaset Promsri Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Bangkok, Thailand • <i>Relationship among Workplace Spirituality, Work Engagement and Grit</i> Mr. Jasmeet Singh and

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Jurnal
		<p>membuat individu karyawan menyukai pekerjaannya.</p> <p>b. Perasaan terhubung dengan komunitas (<i>Sense of community</i>)</p> <p>4). Saya merasa bagian dari komunitas di tempat kerja ini.</p> <p>5). Saya percaya bahwa rekan kerja saling mendukung.</p> <p>6). Saya merasa bahwa karyawan terhubung dengan tujuan bersama dalam pekerjaan.</p> <p>c. Penegeakan nilai-nilai (<i>alignment of values</i>)</p> <p>7). Saya merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi.</p> <p>8). Saya merasakan organisasi ini peduli pada kaum yang kesusahan atau tertindas.</p> <p>9). Saya merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi.</p> <p>10). Saya merasa bahwa organisasi peduli pada kehidupan spiritual karyawan.</p>	<p>Dr. Vandana Gambhir Chopra² 1(Department of Psychology, Keshav Mahavidyalaya, University of Delhi, India) 2 (Department of Psychology, Keshav Mahavidyalaya, University of Delhi, India)</p>

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data semula direncanakan untuk dengan menggunakan kuesioner *hardcopy* yang diberikan langsung kepada para Amil di setiap organisasi dalam kelas-kelas kecil secara bergelombang kepada para Amil yang berasal dari organisasi sasaran yaitu Yayasan Baitul Maal BRI, Bamuis BNI,

Yayasan Baitul Maal PLN, Bazma Pertamina, Dhompot Dhuafa, Rumah Zakat, Inisiatif Zakat Indonesia, Yayasan Bakrie Amanah. Namun demikian terdapat sejumlah kendala yang dihadapi Peneliti yaitu:

- Proses pengurusan ijin berlangsung lama pada beberapa organisasi LAZ yang cukup besar dan menjadi sasaran penelitian.
- Waktu penelitian dilakukan menjelang bulan Ramadhan, sehingga organisasi pengelola zakat sedang dalam kondisi dimana para Amil volume kerjanya tinggi untuk melakukan pengumpulan dan penyaluran zakat.
- Keterbatasan waktu *contact person* sehingga memengaruhi kontinuitas komunikasi.

Akhirnya proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu:

1. Pengisian kuesioner *hardcopy* yang disebarakan melalui *contact person* di masing-masing organisasi,
2. Pengisian kuesioner berbasis online (Google form) yang di sebarakan melalui *contact person* di masing-masing organisasi, maupun diberikan secara *snowball* (bagi orang yang memiliki kenalan Amil atau Amil yang sudah mengisi diminta untuk merekomendasikan rekan sesama Amil untuk mengisi).

F. Metode Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

- *Face Validity*: Dilakukan untuk menguji keterbacaan alat yang akan diberikan kepada responden, maka diminta beberapa orang karyawan dari salah satu Organisasi Pengelola Zakat untuk membaca dan mengisi sejauh mana ada kesulitan terkait bahasa atau kalimat dan format kuesioner (kemudahan dalam menjawab).
- *Content Validity*: Uji Validitas Isi suatu instrumen berkaitan dengan kesesuaian antara karakteristik dari variabel yang dirumuskan pada definisi konseptual dan operasionalnya. Apabila semua karakteristik variabel yang dirumuskan pada definisi konseptualnya dapat diungkap melalui butir-butir suatu instrumen maka instrumen itu dinyatakan memiliki validitas isi yang baik. Dalam praktek, sangat jarang keseluruhan butir-butir instrumen yang baru pertama kali dikembangkan akan valid setelah dilakukan analisis secara empiris (Aritonang, 2014)
- *Uji Validitas Isi dan Uji Reliabilitas* dilakukan dengan 30 orang Amil. Item-item kuesioner yang tidak valid dan tidak reliabel dikeluarkan dari kuesioner dengan melihat nilai Cronbach Alpha dan Corrected Item total correlation (CR) yang memenuhi syarat validitas item. Field (2009) menjelaskan bahwa item-item dengan nilai Corrected Item-Total Correlation < 0.3 disarankan untuk

dibuang, dan jika lebih dari 0.3 dapat digunakan. Sementara untuk nilai Cronbach Alpha ditetapkan minimal 0.7.

- Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas untuk alat ukur Variabel X1, yaitu *Servant Leadership*, diperoleh Nilai Cronbach Alpha sebesar 0.763.

Tabel 3.2
Reliabilitas dan Validitas Item *Servant Leadership*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL05	19.43	6.668	.451	.746
SL06	19.57	6.806	.418	.755
SL07	19.47	5.982	.547	.721
SL08	19.53	7.499	.461	.741
SL09	19.10	7.128	.624	.710
SL10	19.07	6.754	.649	.697

Mengingat ada 4 indikator yang kurang valid dan ada dua sub variabel yang hilang, maka dilakukan perbaikan indikator dan ditambahkan. Sehingga dalam penelitian untuk mengukur variabel *Servant Leadership* digunakan 12 indikator atau item pertanyaan yang dibagi dalam 5 Sub Variabel.

- Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas untuk alat ukur Variabel X2, yaitu Spiritualitas di Tempat Kerja. Nilai Cronbach's Alpha untuk alat ukur Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja adalah 0.862, dan semua indikator atau item memiliki nilai CR diatas 0.3 sehingga semua indikator yang berjumlah 10 tetap digunakan untuk mengukur

Spiritualitas di tempat kerja. Hal ini terlihat pada tabel 3.3 dibawah ini.

Tabel 3.3.
Reliabilitas dan Validitas Item Spiritualitas di Tempat Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WS01	35.24	20.833	.679	.875	.839
WS02	34.93	23.281	.582	.593	.849
WS03	36.07	20.852	.612	.577	.846
WS04	35.28	22.993	.475	.507	.856
WS05	35.31	22.365	.659	.931	.843
WS06	35.38	22.530	.551	.919	.850
WS07	35.14	22.909	.561	.849	.850
WS08	34.48	23.330	.450	.586	.858
WS09	35.03	20.249	.800	.737	.827
WS10	35.07	22.924	.405	.447	.864

- Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas untuk alat ukur Variabel Y1, yaitu *Work Engagement*. Nilai Cronbach Alpha untuk alat ukur variabel ini adalah 0.783, setelah ada 2 indikator dari Sub Variabel Vigor (Semangat) dihapus dan selanjutnya indikator diperbaiki, sehingga jumlah seluruh indikator untuk mengukur variabel *Work Engagement* tetap ada 9.

Tabel 3.4.
Reliabilitas dan Validitas Item *Work Engagement*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE03	22.40	10.248	.532	.755
WE04	22.40	9.766	.600	.742
WE05	22.23	9.978	.605	.744
WE06	22.50	9.569	.442	.770
WE07	22.40	9.972	.614	.743
WE08	23.37	8.723	.486	.768
WE09	23.10	8.852	.470	.771

- Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas untuk alat ukur Variabel Y2, yaitu Keinginan Pindah Kerja. Nilai Cronbach Alpha untuk alat ukur Variabel ini adalah 0.816 dan CR untuk ke tiga indikator semua berada diatas 0.3. Ini berarti alat ukur Valid dan Reliabel.

Tabel 3.5.
Reliabilitas dan Validitas Item Keinginan Pindah Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI01	5.31	3.150	.783	.623	.635
TI02	5.38	3.101	.664	.534	.755
TI03	6.07	3.567	.572	.369	.841

2. Metode Analisis

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk melihat pengaruh dari dua variabel, baik langsung maupun tidak langsung dimediasi oleh satu variabel, pada sampel yang cukup spesifik dan jumlahnya terbatas. Untuk itu akan dianalisis dengan menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS SEM). SEM merupakan salah satu metode analisis yang sangat banyak digunakan dalam menggambarkan model yang mencakup relasi antar beberapa variabel. Salah satu kelebihan SEM adalah kemampuannya untuk menganalisis pola hubungan secara langsung antara variabel laten dengan indikator, variabel laten dengan variabel laten dan menghitung tingkat pengukuran kesalahan yang terjadi.

Pendekatan Partial Least Square untuk SEM (atau disebut juga PLS Path Modeling) awalnya dikembangkan oleh Wold (1966, 1982, 1985) dan Lohmöller (1989), menawarkan alternatif untuk yang berbasis kovarians (Covarians Based SEM, Jöreskog 1978). SEM dengan PLS berbasis varians terdiri dari tiga komponen yaitu Model Struktural, Model Pengukuran dan Skema Pembobotan. Bagian ketiga ini merupakan ciri khusus SM dengan PLS dan tidak ada pada SEM yang berbasis kovarians.

Ciri-ciri SEM berbasis Kovarians dan Varian sebagai berikut diambil dari *Modul Pelatihan Partial Least Square* (2018) dari Pusat Pelatihan dan Pelayanan Masyarakat Universitas Indonesia.

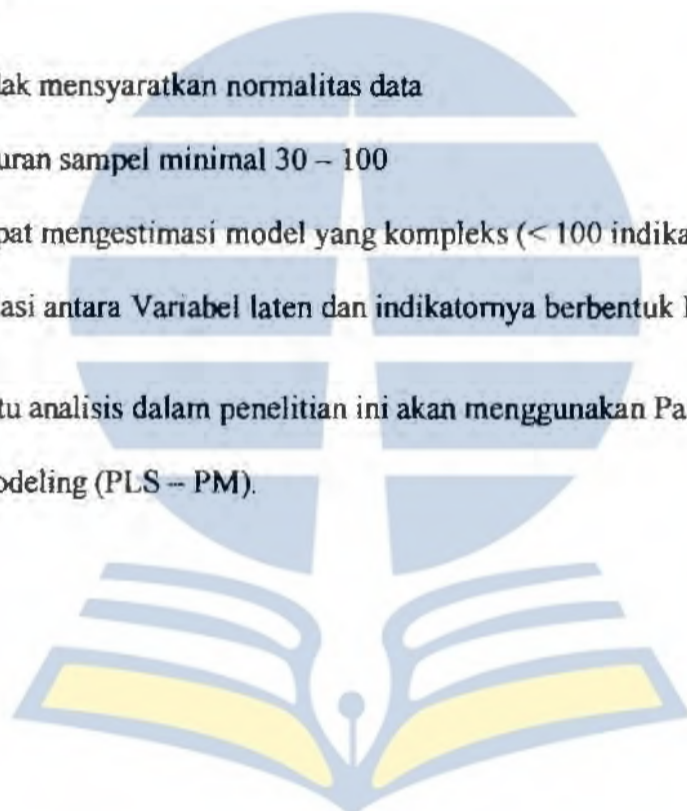
SEM berbasis Kovarians adalah metode yang dikembangkan oleh Joreksog, memiliki beberapa ciri yaitu:

1. Mensyaratkan normalitas data (Multivariate Normal)
2. Ukuran sampel minimal 200
3. Model tidak boleh terlalu kompleks (<100 indikator)
4. Relasi antara variabel laten dan indikatornya berbentuk reflektif

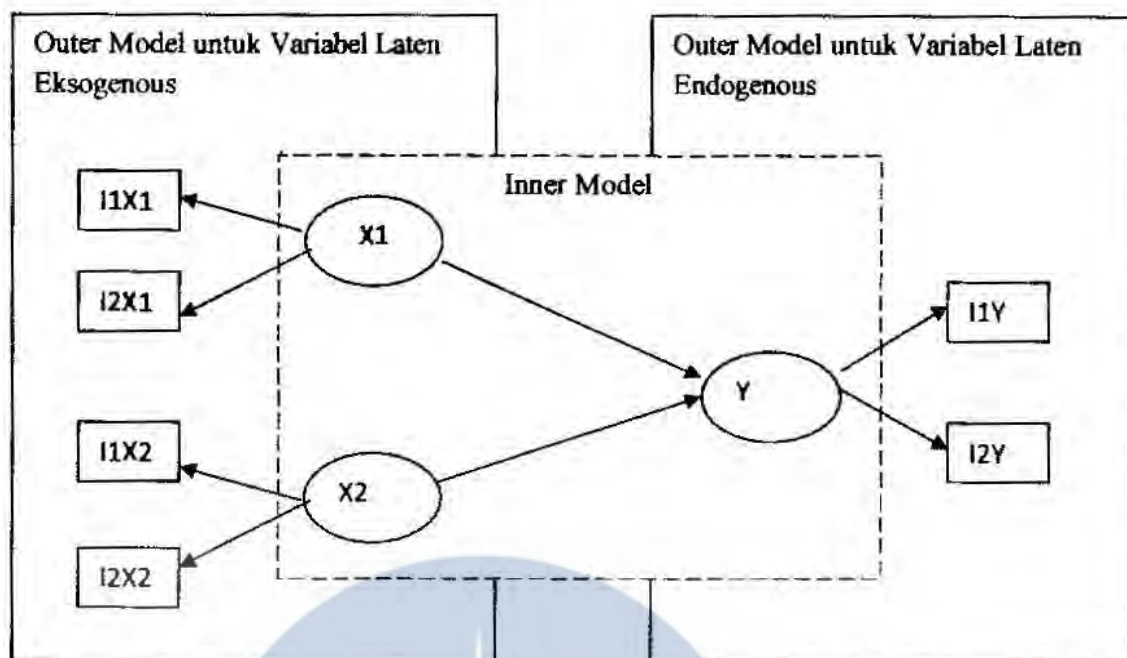
SEM berbasis Varians selanjutnya disebut PLS – PM, memiliki ciri sebagai berikut

1. Tidak mensyaratkan normalitas data
2. Ukuran sampel minimal 30 – 100
3. Dapat mengestimasi model yang kompleks (< 100 indikator)
4. Relasi antara Variabel laten dan indikatornya berbentuk Formatif.

Untuk itu analisis dalam penelitian ini akan menggunakan Partial Least Square – Path Modeling (PLS – PM).



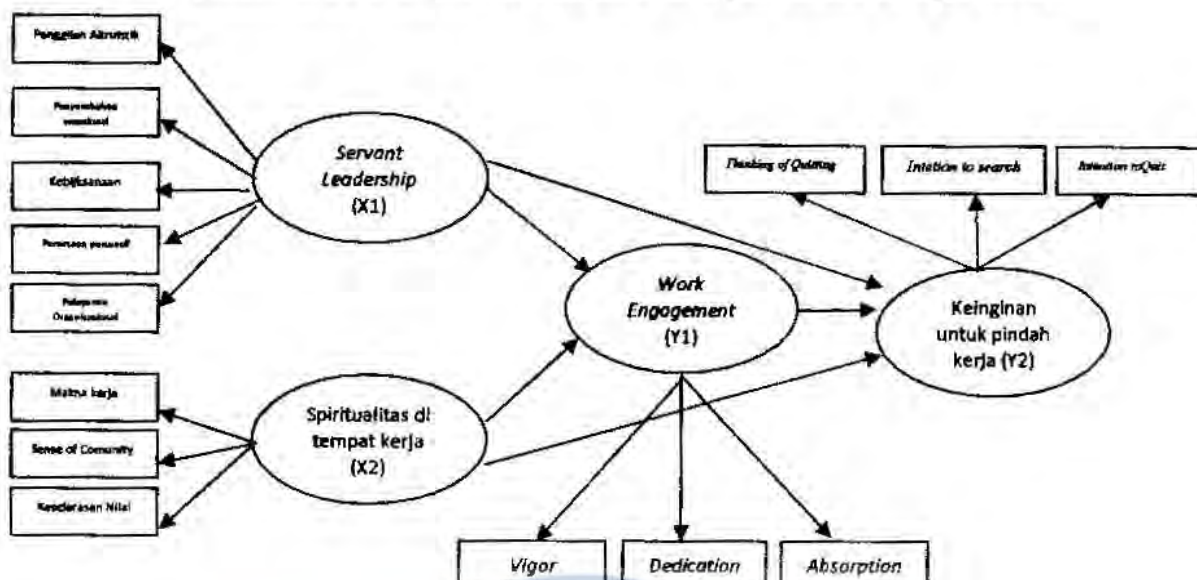
Jika di gambarkan Model SEM dengan PLS sebagai berikut



Gambar 3.1.
Model SEM dengan PLS

Pada gambar 3.1 ditunjukkan adanya hubungan-hubungan antara variabel laten dengan indikatornya yang disebut Outer Model, dan hubungan antara variabel laten eksogenous dengan variabel laten endogenous yang disebut Inner Model.

Untuk penelitian ini Model SEM dengan PLS digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2
Model SEM dengan PLS penelitian

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis Outer Model pada masing-masing Variabel laten dengan indikatornya, sehingga diperoleh gambaran keterandalan dan kesahihan alat ukur.

Selanjutnya dilakukan analisis Inner Model untuk melihat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel laten eksogenous dengan variabel laten endogenous.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini atau responden adalah karyawan atau Amil Generasi Y yang berasal dari berbagai Lembaga Amil Zakat yang ada di Indonesia.

1. Tabel 4.1 berisi data responden penelitian yang terlibat dalam penelitian ini yang memenuhi kriteria Amil dari Generasi Y (dengan usia maksimal 38 tahun) adalah sebanyak 184 orang, berdasarkan asal organisasinya.

Tabel 4.1
Asal organisasi Responden

	Nama Organisasi	Jumlah	%
1	YBM BRI	39	21.2
2	BAMUIS BNI	6	3.3
3	Yayasan Bakrie Amanah	14	7.6
4	Dompot Dhuafa	37	20.1
5	Inisiatif Zakat Indonesia	40	21.7
6	Rumah Zakat	17	9.2
7	Lazis Muhammadiyah	2	1.1
8	Laznas BMH	4	2.2
9	Unimed dan Kammi	1	.5
10	YDSF	1	.5
11	LAZ Dompot Amanah Umat	1	.5
12	Rumah Infaq	1	.5
13	Laznas BSM Umat	5	2.7
14	Laznas Nurul Hayat	1	.5
15	DT Peduli	1	.5
16	Madina	1	.5
17	LAZ DPU Kaltim	1	.5
18	Nu-Care LAZISNU	4	2.2
19	Rumah Amal Saleh	1	.5
20	Al Maqbul	1	.5
21	Koperasi Khairu Ummah	1	.5
22	Tidak Mengisi	5	2.7
	Total	184	100.0

2. Karakteristik responden

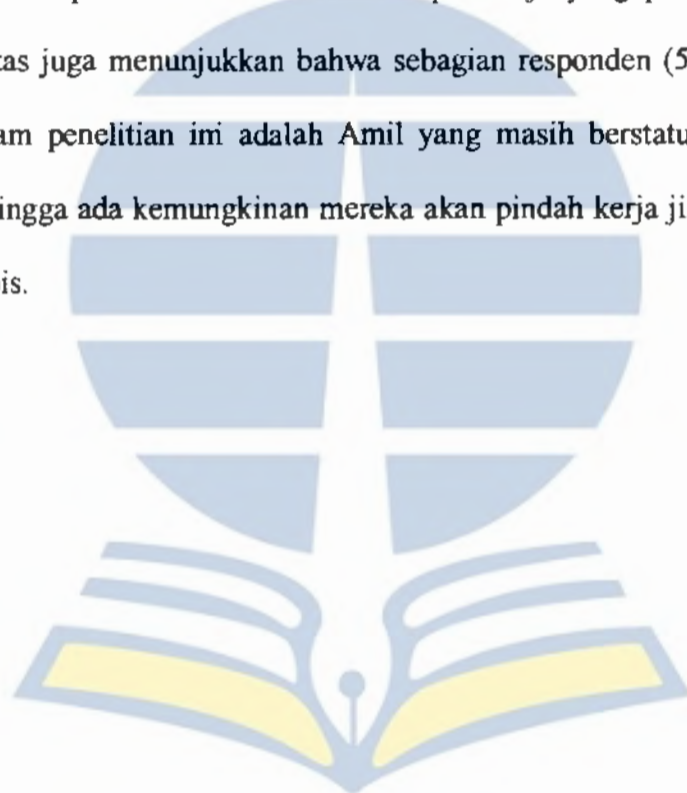
Tabel 4.2
Karakteristik responden

Kriteria	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	94	51.1
	Perempuan	90	48.9
Usia	Kurang dari 20 tahun	19	10.3
	20-30 tahun	126	68.5
	31 - 38 tahun	39	21.2
Pendidikan	SLTA	15	8.2
	D3 atau Setara	16	8.7
	S1 atau Setara	142	77.2
	S2 atau Setara	9	4.9
	Lain-lain	2	1.1
Masa Kerja	0 - 12 bln	52	28.3
	1.1 - 3 tahun	67	36.4
	3.1 - 5 tahun	38	20.7
	5.1 - 7 tahun	16	8.7
	> 7 tahun	11	6.0
Status Kepegawaian	Magang	1	.5
	Kontrak	97	52.7
	Tetap	78	42.4
	Lain-lain	8	4.3

Seperti yang disajikan pada tabel 4.2. jika dilihat berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif seimbang. Hal ini diharapkan cukup menyeimbangkan jika ada perbedaan persepsi yang muncul akibat perbedaan gender. Selanjutnya berdasarkan usia, semua responden adalah Generasi Y dan responden terbanyak pada usia 20 – 30 tahun. Hal ini berarti sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang memfokuskan pada Generasi Y (berdasarkan cohort usia). Jika dilihat

tingkat pendidikannya, responden terbanyak adalah para Amil yang berpendidikan S1 (77.2%). Hal ini menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif baik dan diharapkan memiliki pemahaman kognitif yang cukup memadai untuk memahami pertanyaan dalam alat ukur penelitian, serta cukup mampu mengenali diri dan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan masa kerjanya, responden terbanyak adalah para Amil yang bekerja kurang atau sama dengan 5 tahun, yaitu sebanyak 85,3%. Hal ini berarti banyak diantara mereka yang masih memulai karir dan mungkin akan berpindah untuk mencari tempat kerja yang paling sesuai. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa sebagian responden (53.3%) yang terlibat dalam penelitian ini adalah Amil yang masih berstatus pegawai kontrak, sehingga ada kemungkinan mereka akan pindah kerja jika masa kontraknya habis.



B. Hasil-hasil Penelitian

Pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan software PLS Smart 3, berikut hasil-hasilnya.

1. Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

i. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Hasil pengujian dengan menggunakan Partial Least Square – Path Modelling, diperoleh gambaran reliabilitas dan validitas yang cukup.

Tabel 4.3
Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keinginan Pindah Kerja	0.844	0.846	0.906	0.763
<i>Servant Leadership</i>	0.745	0.799	0.824	0.491
<i>Work Engagement</i>	0.653	0.664	0.811	0.590
Spiritualitas di Tempat Kerja	0.800	0.801	0.882	0.714

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua Variabel bahwa Nilai Cronbach's Alpha berada diatas 0.6, dan Nilai Composite Reliabilitynya pun berada diatas 0.7, serta Nilai Average Variance Extractednya diatas 0.5, kecuali pada *Servant Leadership*. Dengan demikian semua Variabel dalam model penelitian ini tergolong reliabel dan valid, sehingga dapat dilanjutkan ke tahapan analisis berikutnya.

ii. Validitas Diskriminan

Menurut kriteria Fernell dan Cross loading: setiap indikator dari ke empat variabel laten yang mengukur konstruk nya berkorelasi lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.4
Validitas Diskriminan

	Keinginan Pindah Kerja	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja
SLAltruistik	-0.166	0.522	0.159	0.308
SLBijak	-0.291	0.648	0.235	0.342
SLEmosi	-0.213	0.627	0.272	0.265
SLOrganisasional	-0.393	0.795	0.459	0.611
SLPersuasif	-0.286	0.859	0.414	0.486
TO1	0.857	-0.451	-0.553	-0.519
TO2	0.866	-0.298	-0.553	-0.428
TO3	0.897	-0.305	-0.6	-0.443
Vigor	-0.646	0.319	0.809	0.479
Absorption	-0.429	0.386	0.711	0.441
Dedication	-0.400	0.397	0.781	0.545
WSCommunity	-0.467	0.511	0.557	0.861
WSMeaning	-0.414	0.501	0.547	0.850
WSValues	-0.464	0.525	0.502	0.823

Berdasarkan tabel 4.4. diatas, hal ini berarti ke empat variabel ini secara valid memang berbeda satu sama lainnya karena setiap indikator dari variabel laten, memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap variabel latennya dibandingkan indikator dari variabel lainnya.

iii. Validitas Konvergen

Nilai validitas konvergen dilihat dari Standardized Loading Factor (SLF) dari setiap indikator. Validitas konvergen yang baik adalah jika nilai *loading factor* pada setiap variabel laten dengan indikator-indikatornya idealnya minimal 0.7.

Tabel 4.5
Validitas Kovergen

	Keinginan Pindah kerja	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja
SLAltruistik		0.522		
SLBijak		0.648		
SLEmosi		0.627		
SLOrganisasional		0.795		
SLPersuasif		0.859		
TO1	0.857			
TO2	0.866			
TO3	0.897			
Vigor			0.809	
Absorption			0.711	
Dedication			0.781	
WSCommunity				0.861
WSMeaning				0.850
WSValues				0.823

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, semua indikator variabel laten memiliki validitas konvergen yang cukup baik (*loading factor* > 0.5) Menurut Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2010) *loading factor* sebesar 0.3 dan 0.4 masih dapat diterima. Oleh karena itu dalam penelitian ini digunakan batasan *loading factor* 0.5.

Sementara itu menurut Fornell & Larcker (1981) menyatakan bahwa jika nilai AVE kurang dari 0.5 tetapi *composite reliability*nya lebih dari 0.6 maka validitas konvergen dari konstruk masih cukup baik.

2. Analisis Inner Model (Model Struktural)

i. R-Square (R^2)

Evaluasi Inner Model dapat dilihat bahwa R Square Keinginan Pindah Kerja adalah sebesar 0.450 dan *Work Engagement* sebesar 0.414. Hal ini berarti pengaruh dari variabel independen *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja menyumbang secara substansial terhadap Keinginan Pindah Kerja.

Berikut acuan Kriteria R-Square:

- Kurang dari 0.19 : Lemah
- 0.20 s.d. 0.33 : Moderat
- 0.34 s.d. 0.67: Substansial
- Lebih dari 0.67: Kuat

Pada Variabel Keinginan Pindah Kerja (*Turnover Intention*), variabel bebas hanya menyumbang sebesar 45% artinya sumbangan yang diberikan oleh *Servant Leadership*, dan Spiritualitas di tempat kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja tergolong substansial. Begitu juga untuk Variabel *Work Engagement*, sumbangan yang diberikan oleh variabel bebas *Servant Leadership* dan Spiritualitas di tempat kerja, yaitu sebesar 41.4% .

ii. Model Fit

Tabel 4.6
Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.095
d ULS	0.946	0.946
d G1	0.408	0.408
d G2	0.336	0.336
Chi-Square	358.616	358.616
NFI	0.694	0.694

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, untuk mengetahui model ini fit atau tidak maka dari PLS yang ditunjukkan pada tabel diatas diperoleh nilai SRMR 0.095. Berdasarkan kriteria jika nilai SRMR kurang dari 0.10 atau 0.08 (dalam versi yang lebih konservatif menurut Hu dan Bentler 1999) dapat dikatakan "good fit". Henseler (2014) menjelaskan bahwa pengukuran goodness of fit dapat digunakan untuk menghindari "model misspecification" ("Model Fit," 2018). Selain itu nilai NFI juga cukup memadai yaitu 0.694, meskipun belum tergolong tinggi. Nilai NFI dikatakan tinggi jika mendekati nilai 1.

Dari kedua indikator tersebut, dapat dikatakan Model ini masih cukup fit dengan data di lapangan.

iii. UJI HIPOTESIS dengan T-Statistic

PENGARUH LANGSUNG

Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil uji pengaruh langsung dari masing-masing variabel laten.

Tabel 4.7
Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
<i>Servant Leadership</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.057	-0.056	0.074	0.768	0.443
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Work Engagement</i>	0.139	0.15	0.072	1.932	0.054
Spiritualitas di Tempat Kerja -> <i>Work Engagement</i>	0.550	0.545	0.07	7.863	0.000
Spiritualitas di Tempat Kerja -> Keinginan pindah kerja	-0.168	-0.165	0.085	1.978	0.048
<i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.518	-0.522	0.069	7.489	0.000

Kriteria yang digunakan untuk menganalisis signifikansi pengaruh yang muncul adalah:

Menggunakan Nilai t

Jika $t > 1.96$

H1 diterima

Jika $t < 1.96$

Ho diterima

Menggunakan p value

Jika p value < 0.05

H1 diterima

Jika p value > 0.05

Ho diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja dengan nilai

sebesar -0.057, nilai $t = 0.768$ dan nilai $p = 0.443$, sehingga H_01 yang diterima. Ini berarti bahwa ada atau tidak ada *Servant Leadership* tidak memberikan dampak langsung yang signifikan pada para karyawan/Amil untuk menunjukkan Keinginan Pindah Kerja.

Selanjutnya tabel 4.7 tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif langsung dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan nilai 0.139. Dari signifikansinya menunjukkan nilai t sebesar 1.932 dan nilai $p = 0.054$, hal ini berarti bahwa pengaruh ini signifikan meskipun pada kategori marjinal jika menggunakan tingkat signifikansi 5%. Oleh karena itu H_{12} diterima, berarti ada pengaruh langsung yang cukup signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement*. Signifikansi marjinal ini dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah sampel, dan akan semakin kuat jika jumlah sampel penelitian di perbesar.

Selanjutnya pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung yang negatif dari variabel Spiritualitas di tempat kerja terhadap Keinginan pindah kerja, dengan nilai -0.168, nilai $t = 1.978$ dan $p = 0.048$. Dengan demikian H_{13} diterima, dimana ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja. Terkait dengan pengaruh dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement* digambarkan bahwa ada pengaruh positif, dengan nilai 0.550, dan nilai $t = 7.863$ serta nilai $p = 0.000$. Hal ini berarti bahwa H_{14} diterima

yaitu ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement*.

Hasil pengolahan data pada tabel 4.7 tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh negatif dari *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja, dengan nilai -0.518 , dan nilai $t = 7.489$ serta nilai $p = 0.000$. Hal ini berarti ada pengaruh langsung yang negatif dan signifikan dari *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja.

Dalam penelitian ini pun ingin melihat apakah adanya pengaruh tidak langsung dari *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja yang dimediasi oleh *Work Engagement* para Amil Generasi Y. Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data ditunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Pengaruh tidak langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah kerja	-0.072	-0.079	0.041	1.771	0.077
Spiritualitas di Tempat Kerja -> <i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.285	-0.284	0.052	5.499	0.000

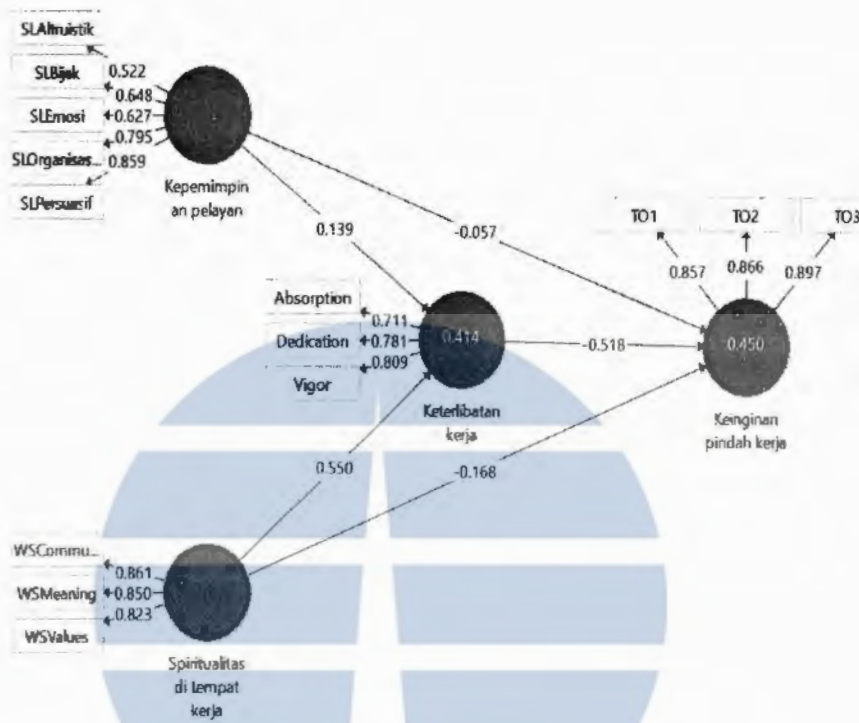
Tabel 4.8 diatas menunjukkan hasil lain dari penelitian ini yang ingin melihat pengaruh *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement*, menunjukkan nilai -0.072

dengan nilai $t=1.771$ dan $p = 0.077$. Mengingat keterbatasan jumlah sampel, maka dengan nilai yang demikian menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan pada tingkat signifikansi 0.05. Akan tetapi jika digunakan tingkat signifikansi 0.1, maka hasil ini menunjukkan ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja, melalui mediasi *Work Engagement* sebagai *mediating variable*. Hal ini diperkuat pula dengan adanya pengaruh langsung yang secara marginal signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* dan pengaruh yang signifikan dari *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah kerja seperti yang sudah dijelaskan diatas.

Tabel 4.8 juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* sebagai *intervening variable*, dengan nilai -0.285, dengan nilai $t = 5.499$ dan nilai $p = 0.000$.

iii. **Path Modeling**

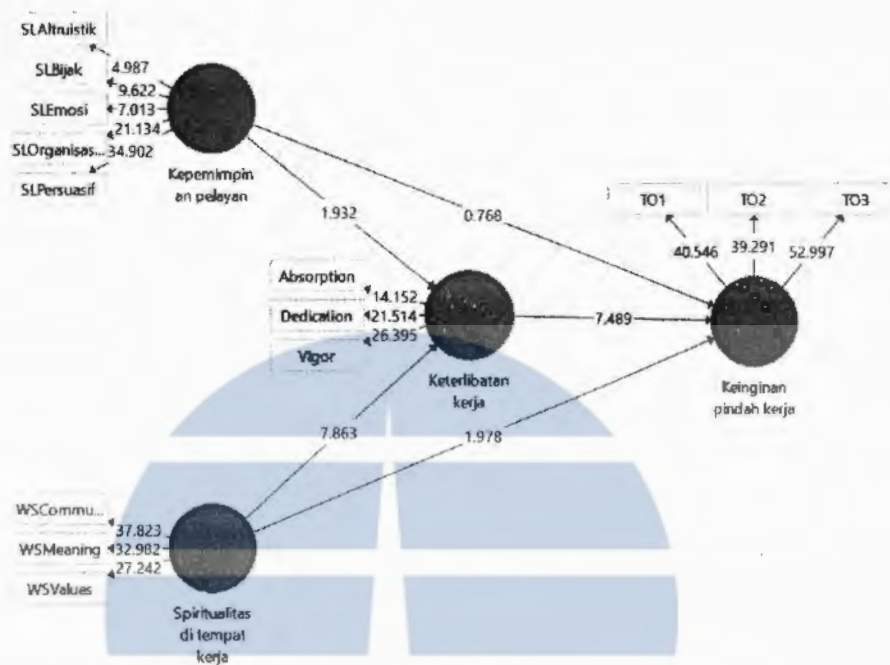
Jika digambarkan dalam diagram path, maka uraian pada tabel diatas digambarkan seperti dibawah ini:



Gambar 4.1
Diagram path sebelum Bootstrapping

Dari diagram path pada gambar 4.1 tersebut, terlihat bahwa semua indikator dari setiap variabel laten, *loading factornya* > 0.5 Sesuai dengan pendapat Hair et al. (2010), bahwa semua konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang cukup baik. Hal ini berarti analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Dalam diagram path tersebut juga ditunjukkan nilai-nilai pengaruh variabel secara langsung terhadap variabel lainnya. Setelah dilakukan Bootstrapping sampai dengan 500 responden maka diagram path menunjukkan nilai-nilai sebagai berikut:



Gambar 4.2
Diagram path Bootstrapping

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari Servant Leadership terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Anril Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Melihat angka korelasi yang ditunjukkan yaitu -0.057 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari Servant Leadership terhadap Keinginan Pindah Kerja ($t = 0.768$ yang berarti kurang dari 1.96 dan $p = 0.443$ yang berarti lebih besar dari 0.05). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Secara teoritik Cran (2014) menjelaskan bahwa para Generasi Y mencari pemimpin yang bersahabat, mudah didekati, yang mau mengajari mereka. Mereka akan menanggapi orang yang “ada disini” yang sungguh-sungguh hadir dan mau membantu orang lain untuk sukses. Akan tetapi faktor ketidakpuasan terhadap pemimpin merupakan salah satu faktor saja dari banyak faktor dimana karyawan melakukan pengunduran diri dari pekerjaan. Oleh karena itu sangat dimungkinkan bahwa pengaruh dari persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasannya sangat kecil, dibandingkan pengaruh faktor lainnya pada kelompok sampel atau responden penelitian ini.

Selain itu diperkirakan harus ada variabel kepuasan kerja terlebih dahulu sebagai variabel yang memediasi, sehingga Kepemimpinan memengaruhi secara signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja pada karyawan. Jadi jika kepemimpinan atasan, bukan menjadi faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, maka mereka belum tentu ingin pindah kerja. Ada faktor lain yang dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan keinginan pindah kerja. Hal ini seperti dijelaskan dalam penelitian Rony (2016) bahwa ada beberapa faktor penyebab karyawan ingin pindah kerja yaitu:

- a) Faktor Internal Individu, meliputi Nilai, Motivasi, Persepsi, *Sacrifice* (pengorbanan).

- b) Faktor pendorong internal individu, terdiri dari status dan keluarga, usia, masa kerja, menjadi salah satu sebab karyawan melakukan *turnover*.
- c) Faktor Internal Perusahaan, terdiri dari *work life balance*, politik kantor, serta ketidakpuasan (terhadap gaji, karier, dan pemimpin)
- d) Faktor Eksternal Perusahaan, yang terdiri dari dua dimensi yaitu *ease of living* dan *job alternative*.

Hal yang juga diperkirakan dapat memengaruhi mengapa variabel *Servant Leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja antara lain faktor jumlah sampel penelitian dan sebaran asal organisasi yang luas, sehingga karakteristiknya beragam. Hal ini dapat menimbulkan adanya variasi atau keragaman persepsi para Amil muda ini terhadap kepemimpinan atasannya karena berasal dari organisasi yang sangat berbeda-beda dengan jumlah sampel yang tidak seimbang antar organisasi. Untuk variabel ini tampaknya dibutuhkan jumlah sampel yang lebih banyak lagi, mengingat jumlah populasinya tidak diketahui. Menurut Lemeshow dalam Indrawan & Yaniawati (2016) penghitungan sampel untuk Populasi yang jumlahnya tidak diketahui adalah dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$n = Z^2 P(1-P)/d^2$$

dimana $z = 1,96$

$p =$ maksimal estimasi $=0,5$

$d =$ alpha $(0,05)$

Dengan demikian

$$n = 1.96^2 \cdot 0,5(1-0,5)/0.05^2 = 384$$

Sementara itu dalam keterbatasan ijin, situasi dan waktu pengambilan data yang tersedia, jumlah sampel yang diperoleh kurang dari 384. Oleh karena itu hal ini dapat menimbulkan pengaruh terhadap hasil penelitian.

Hasil ini dapat juga dipengaruhi oleh keterbatasan responden dalam pemahaman terhadap variabel yang hendak diukur melalui kuesioner sehingga tidak dapat menjawab tujuan penelitian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Permatasari, (2013) yang menunjukkan hasil penelitian analisis faktor-faktor yang memengaruhi keinginan berpindah Auditor pada kantor akuntan publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Keinginan Pindah Kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Amany (2016) juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Auditor di KAP Jakarta dan Bandung

2. Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari Servant Leadership terhadap Work Engagement para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Meskipun data berada pada batas marjinal, namun hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh positif langsung dari *Servant*

Leadership terhadap *Work Engagement* dengan nilai 0.139 dan dari signifikansinya menunjukkan nilai t sebesar 1.932 dan nilai p 0.054. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Carter & Baghurst, (2014) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan *Servant Leader* memiliki ikatan kuat dengan organisasi, karena hubungan seperti teman dengan pemimpin mereka (*peer to peer relationship*). Secara lebih khusus, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Pipitvej, (2014) yang menyatakan bahwa secara umum pada semua dimensi, *Servant Leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *Work Engagement* pada karyawan Generasi Y.

Dengan demikian para Amil Generasi Y di organisasi pengelola zakat ini merasakan pendapat dan perilaku mereka dihargai. Selain itu para Amil ini juga merasa bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dalam hal ini para Mustahik, sehingga mereka lebih *engage*.

3. ***Ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.***

Spiritualitas di Tempat Kerja yang dirasakan oleh Amil muda mendukung mereka untuk bertahan di organisasi tempat kerja mereka, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Hasil penelitian

ini sejalan dengan penelitian Promsri (2016) yang menyatakan bahwa Spiritualitas di Tempat Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada Keinginan Pindah Kerja. Promsri juga menjelaskan bahwa temuannya ini juga konsisten juga dengan penelitian terdahulu dimana ada hubungan negatif yang signifikan antara Spiritualitas di Tempat Kerja dan Keinginan Pindah Kerja, yang dilakukan oleh Hong (2009); Mandi. (2012); Gatling, Kim, &, Milliman, (2014) serta Munda, (2015). Studi-studi sebelumnya menunjukkan begitu karyawan menyadari bahwa pekerjaan tersebut bukanlah tujuan akhir, namun sebuah alat yang membawa mereka kepada aktualisasi diri, dan mendorong mereka untuk melakukan tingkat pekerjaan yang luar biasa, maka niat untuk pergi meninggalkan organisasi menjadi berkurang.

Hal ini terlihat dari para Amil yang bekerja di organisasi pengelola zakat ini merasa adanya spirit yang dibangkitkan dari pekerjaannya, merasa menemukan makna pribadi, merasa bagian dari komunitas. Melalui pekerjaannya sebagai Amil mereka tidak semata-mata mengharapkan imbalan didunia tetapi juga mendapatkan imbalan untuk bekal di akhirat. Mereka merasa bermakna karena dapat memberikan bantuan untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain dalam hal ini Mustahik. Selain itu para Amil yang menunjukkan Keinginan Pindah Kerja yang rendah, juga merasakan bahwa mereka bekerja dengan nilai dan visi yang sama dengan organisasinya.

4. Ada pengaruh positif langsung yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Work Engagement para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Roof, (2015) yang melanjutkan penelitian sebelumnya dan menemukan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara Spiritualitas dengan *Work Engagement* pada dimensi semangat, dedikasi, dan absorpsi. Roof juga kemudian menawarkan agar Spiritualitas di Tempat Kerja dapat mengatasi terjadinya penurunan *engagement* karyawan. Selain itu penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Singh & Chopra (2016) tentang hubungan antara Spiritualitas di Tempat Kerja, *Work Engagement* dan Grit. Singh menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara makna di tempat kerja, *Work Engagement* dan grit. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa orang-orang yang bergairah tentang pekerjaan mereka akan memiliki keterlibatan dan ketekunan yang tinggi terlepas dari kondisi tempat kerja mereka. Demikian juga para Amil muda dalam menjalankan pekerjaannya menunjukkan bahwa mereka merasa memiliki makna kerja karena mereka dapat membantu orang-orang yang membutuhkan, meskipun mereka hanya bertugas menyalurkan dana dari para muzaki atau donatur.

5. ***Ada pengaruh negatif langsung yang signifikan dari Work Engagement terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat .***

Bagi para Amil Generasi Y, *Work Engagement* mereka memengaruhi Keinginan Pindah Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di India oleh Manish Gupta & Shaheen, (2017) yang meneliti mengenai pengaruh *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja dimoderasi oleh *Psychological Capital* menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung yang negatif signifikan antara *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja. Selain itu juga penelitian sebelumnya dari Du Plooy & Roodt (2010) yang meneliti tentang *Work Engagement*, 'burnout' dan konstruk terkait sebagai prediktor Keinginan Pindah Kerja menunjukkan hasil bahwa *Work Engagement* berpengaruh negatif secara signifikan. Mobley menjelaskan bahwan ada lima faktor pendorong penyebab keinginan pindah kerja secara sukarela, yaitu usia, masa kerja, tingkat pendidikan, disamping keterikatan pada organisasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian sebagai orang yang berusia muda mereka masih didalam tahapan karir bereksplorasi dan belum mencapai titik kemantapan. Disamping itu tersedianya tawaran pekerjaan baru dapat membuat para Amil Generasi Y yang memiliki keterlibatan terhadap pekerjaannya tetap dapat memiliki keinginan untuk pindah kerja secara sukarela.

6. Ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* pada tingkat signifikansi 0.1.

Hasil lain dari penelitian ini secara angka statistik menunjukkan tidak adanya pengaruh tidak langsung dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja, dimediasi oleh *Work Engagement* pada tingkat signifikansi 0.05 dengan nilai $p = 0.077$. Namun jika dilihat pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya dimana *Servant Leadership* secara marjinal menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* dan *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja, maka dapat terjadi adanya Pengaruh Tidak Langsung yang signifikan dari variabel *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja, melalui mediasi variabel *Work Engagement* pada tingkat signifikansi 0.1 ataupun jumlah sampel yang diperbesar. Oleh karena itu hasil penelitian ini dapat menjadi sejalan dengan hasil penelitian Pipitvej (2014) bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan Generasi Y pada semua dimensi. Pada penelitian Pipitvej ditekankan pada dimensi *Listening dan Empathy* dari *Servant Leadership* atasan. Sementara itu tampaknya aspek tersebut kurang menonjol terdapat secara lebih spesifik dalam *Servant Leadership* di penelitian ini. Selain itu perlu juga

dipertimbangkan karakteristik Generasi Y yang ingin diberi kesempatan untuk memecahkan masalah dengan cara mereka.

Dari nilai statistik yang ada, muncul pengaruh tidak langsung yang hampir signifikan, nilai pengaruh ini dapat meningkat jika jumlah sampel semakin besar sesuai dengan hasil perhitungan jumlah sampel jika populasi tidak diketahui jumlahnya yaitu sebanyak 384, maka akan terjadi peningkatan pengaruh secara signifikan.

7. *Ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja, dimediasi oleh Work Engagement*

Spiritualitas di Tempat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement*. Dengan demikian jika para Amil ini mempersepsikan bahwa iklim kerja di organisasi memungkinkan terciptanya makna kerja dan membuat karyawan menjadi bersemangat, bangga dan berdedikasi pada pekerjaannya, maka Keinginan Pindah Kerja ini pada para Amil ini menjadi kecil. Artinya karyawan sebagai Amil, tidak hanya merasakan adanya makna kerja dari pekerjaannya, tapi sampai membuat mereka menjadi bangga dan sangat terlibat secara mendalam di pekerjaannya maka keinginan mereka untuk pindah kerja relatif kecil.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian diatas, menunjukkan bahwa adanya Spiritualitas di Tempat Kerja yang kuat akan berdampak positif

sehingga para Amil Generasi Y lebih terlibat dalam bekerja (memiliki *work engagement*). Sementara itu *Work Engagement* yang berpengaruh negatif terhadap Keinginan Pindah Kerja, berarti bahwa semakin karyawan memiliki *Work Engagement* yang tinggi, maka Keinginan Pindah Kerja akan berkurang. Secara langsung maupun tidak langsung dimediasi oleh *Work Engagement* karyawan, Spiritualitas di Tempat Kerja memberikan dampak negatif pada Keinginan Pindah Kerja. Artinya jika Spiritualitas di Tempat Kerja kuat, karyawan memiliki makna kerja, merasa menjadi bagian dari komunitas kerjanya serta memiliki nilai-nilai individu yang selaras dengan nilai-nilai organisasinya, maka keinginan untuk pindah dan meninggalkan organisasinya akan berkurang.

Melihat gambaran hasil penelitian yang demikian maka dapat direkomendasikan pada organisasi untuk mengembangkan program penguatan makna kerja dan penyelarasan nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu dalam setiap program yang dilakukan oleh pengelola sumber daya manusia maupun atasan sebagai pimpinan dilakukan upaya menguatkan *Work Engagement* karyawan, dimana karyawan menjadi antusias dan memiliki keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan maupun organisasinya.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan di bagian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah kerja pada para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.
2. Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.
3. Ada pengaruh langsung negatif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.
4. Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Work Engagement* para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.
5. Ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari *Work Engagement* terhadap Keinginan Pindah Kerja para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Penelitian ini juga menunjukkan bagaimana variabel *Work Engagement* secara tidak langsung memediasi pengaruh dari *Servant Leadership* dan

Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja sebagai berikut:

1. Ada pengaruh tidak langsung yang cukup signifikan dari *Servant Leadership* terhadap Keinginan Pindah Kerja dimediasi oleh *Work Engagement* pada para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat pada tingkat signifikansi 0.1.

Hal ini berarti bahwa pemimpin tidak hanya diharapkan mau membantu bawahan, menghargai dan mendorong bawahan untuk memiliki mimpi besar serta dapat meyakinkan bawahan untuk melakukan sesuatu maupun membuat organisasi dapat berkontribusi pada masyarakat, untuk dapat mendorong semangat dan dedikasi serta penghayatan para Amil dalam bekerja sehingga pada akhirnya mereka mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi ini. Perlu ada faktor lain yang dilakukan oleh pemimpin, seperti misalnya memberikan kesempatan pada Amil Generasi Y untuk menunjukkan kemampuannya yang mereka miliki dalam memecahkan masalah dengan cara mereka.

2. Ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Spiritualitas di tempat kerja terhadap Keinginan untuk pindah kerja dimediasi oleh *Work Engagement* pada para Amil Generasi Y di Organisasi Pengelola Zakat.

Hal ini berarti jika para Amil memiliki makna kerja, merasa menjadi bagian dari komunitas kerjanya serta memiliki nilai-nilai individu yang selaras dengan nilai-nilai organisasinya, maka semangat,

dedikasi dan penghayatan mereka semakin kuat sehingga pada akhirnya keinginan untuk pindah kerja serta meninggalkan organisasinya akan berkurang.

B. Saran

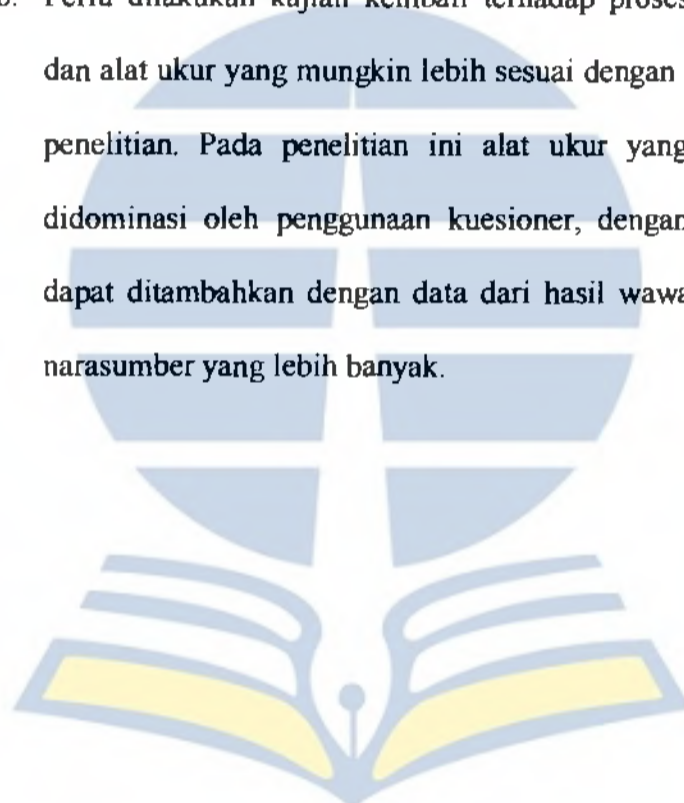
Saran-saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan dan Pengelola SDM Organisasi Pengelola Zakat nya dapat merancang dan menerapkan program-program pelatihan dan pengembangan *Servant Leadership* sehingga para Manajer dapat menampilkan perilaku lebih banyak membantu dan lebih berempati terhadap masalah emosional, mau mendengarkan dan menghargai masukan, serta mendorong bawahan untuk memiliki “mimpi besar” dan menjadikan organisasi mereka semakin bermanfaat bagi masyarakat. Manajer diharapkan mampu mendengar aktif sehingga dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang mereka butuhkan serta menanggapi dengan tepat.
2. Gerakan menumbuhkan Spiritualitas di Tempat Kerja berarti menumbuhkan perasaan bermakna dalam pekerjaan, membuat mereka menjadi bagian dari keluarga besar karyawan atau komunitas di organisasinya, dan memiliki kesamaan tujuan dan nilai-nilai dengan organisasinya. Cara-caranya dapat dilakukan antara lain dengan membuat program pemahaman organisasi dan pekerjaan melalui program orientasi

kerja yang cukup jelas dan terstruktur bagi para Amil muda yang baru bergabung di organisasi pengelola zakat. Hal ini ditujukan agar sejak awal mereka mengetahui nilai-nilai organisasi, visi dan misi serta apa yang harus mereka kerjakan untuk mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Program ini secara berkala dapat di segarkan kembali kepada para Amil yang sudah bergabung cukup lama.

3. Untuk mengembangkan *Work Engagement* para Amil sebagai faktor yang memediasi *Servant Leadership* dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan atau pengelola organisasi yaitu:
 - a. Membangun semangat kerja para Amil sesuai dengan karakteristik Generasi Y yang lebih bersemangat jika mereka diberikan kesempatan untuk memecahkan masalah-masalah dalam pekerjaan atau organisasi.
 - b. Memberikan penjelasan dan mengaitkan sasaran organisasi dengan tugas sehari-hari para Amil, karena mereka menjadi tahu dasar atau alasan dari tindakan yang harus mereka lakukan dan semakin menunjukkan dedikasi serta penghayatan terhadap pekerjaan mereka.
 - c. Membangun diskusi terbuka melibatkan para Amil dan meminta masukan mereka dalam beberapa keputusan penyelesaian tugas.
Memberikan penghargaan terhadap para manajer yang mampu menciptakan serta meningkatkan engagement para Amil.

4. Melihat keterbatasan yang muncul dalam penelitian ini, maka disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut ini:
 - a. Memilih responden yang karakteristiknya sama dan dengan jumlah sampel yang di perbesar, sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih kuat untuk bisa di generalisasikan. Oleh karena itu manfaatnya akan bertambah dalam pengelolaan SDM atau Amil di organisasi pengelola zakat.
 - b. Perlu dilakukan kajian kembali terhadap proses pengambilan data dan alat ukur yang mungkin lebih sesuai dengan karakteristik subjek penelitian. Pada penelitian ini alat ukur yang digunakan masih didominasi oleh penggunaan kuesioner, dengan demikian kiranya dapat ditambahkan dengan data dari hasil wawancara pada jumlah narasumber yang lebih banyak.



DAFTAR PUSTAKA

- Aini, K. N. (2015). Studi Deskriptif Mengenai Organizational Commitment pada Pegawai Generasi Y yang bekerja di Kantor Pusat Bank Jabar Banten (BJB). Retrieved from <http://pustaka.unpad.ac.id/archives/136711>
- Amany, T. J. (2016). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Tingkat Gaji dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intentions Staf Auditor di Kantor Akuntan Publik (Studi pada KAP di Jakarta dan Bandung). *JOM Fekon*, 3(1), 2387–2398.
- Aritonang, L. R. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Badan Amil Zakat Nasional. (2018). Pusat Informasi dan Dokumentasi. Retrieved from <http://pid.baznas.go.id/daftar-baznas-daerah-laz/>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work Engagement. *Blackwell Encyclopedia of Management*, (2008), 1–7. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Cran, C. (2014). *101 Tips Mengelola Generasi X,Y, & Zoomer di Tempat Kerja (Pertama)*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (Edisi Ke E). Pustaka Pelajar.
- Dierendonck, D. van, & Patterson, K. (2010). Servant Leadership: Developments in Theory and Research, 208. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.910>
- Fadilah, S., Lesatari, R., & Rosdiana, Y. (2016). ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (OPZ): DESKRIPSI. *Kajian Akuntansi*, 60–74.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistic Using SPSS*. Sage Publication Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Gul, S., Rahman, S. U., Razzaq, N., Ahmad, B., & Saif, N. (2012). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan. *Informaton and Knowledge Management*, 2(7), 29–36. Retrieved from www.iiste.org
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 136–143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th Editio). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hobart, J. W. "Buddy.", & Sendek, H. (2014). *GEN Y NOW Millenials and the Evolution of Leadership* (Second Edi). San Francisco: Wiley.
- [Http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/](http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/). (n.d.). Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja - Jobplanet Blog.
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*. (N. F. Atif, Ed.) (Ke Dua). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Kim, W. (2017). Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job Performance, and Turnover Intention. *Performance Improvement Quarterly International Society for Performance Improvement*, 29(4), 407–425. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Langford, N., & Robbins, S. (2007). *Values, Attitudes and Their Effects in the Workplace. Fundamentals of Organizational Behaviour* (3rd Edition).
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application, & skill development* (3rd editio). Mason - Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Marques, J., & Dhiman, S. (2014). *LEADING SPIRITUALITY Ten Effective Approaches to Workplace Spirituality*. (J. Marques & S. Dhiman, Eds.) (First). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137455635>
- Melchar, D. De, & Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *Journal of Business Inquiry*, 9(2005), 74–88. Retrieved from /citations?view_op=view_citation&continue=/scholar?hl=en&start=20&as_s

dt=0,18&scilib=1&citilm=1&citation_for_view=r_Sqnh8AAAAJ:8AbLer7MMksC&hl=en&oi=p

- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P., & Kumbul Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75(11–12), 583–598. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0595-0>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 427–447. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. (S. I. PPM, Ed.) (Ke satu). Jakarta: PT. Gramedia.
- Model Fit. (2018). Retrieved from <https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit>
- Modul Pelatihan Partial Least Square*. (2018). Pusat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. London: Financial Times.
- Ng, X. Le, Choi, S. L., & Soehod, K. (2016). The effects of servant leadership on employee's job withdrawal intention. *Asian Social Science*, 12(2), 99–106. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p99>
- Nurtjahjanti, H. (2010). Spiritualitas kerja sebagai ekspresi keinginan diri karyawan untuk mencari makna dan tujuan hidup dalam organisasi. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1), 27–30.
- Pardasani, R., Sharma, R. R., & Bindlish, P. (2014). Facilitating Workplace Spirituality : Lessons from Indian Spiritual Traditions Facilitating workplace spirituality: lessons from Indian spiritual traditions, (October). <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0096>
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 375–386. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0047-7b>
- Permatasari, D. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah auditor (studi empiris pada kantor akuntan publik di Jawa Tengah dan daerah istimewa Yogyakarta). *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2), 121–134. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jda>
- Pipitvej, N. (2014). Leadership and Work Engagement of Generation Y Employees in Thailand, (October), 1–15.
- Promsri, C. (2016). The effects of workplace spirituality and work satisfaction on intention to leave. *The Business and Management Review*, 7(4), 90–94.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours.

International Journal of Innovative Research and Development, 5(1), 1–7.

- Queiri, A., Fadzilah, W., Yusoff, W., & Dwaikat, N. (2016). Generation-Y Employees ' Turnover: Work-Values Fit Perspective Generation-Y Employees ' Turnover: Work-Values Fit Perspective, (October 2014). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p199>
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi* (Ke Sepuluh). Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Roberta, J. A., Coulson, K. R., & Chonko, L. B. (1999). Salespersons Perception of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1–16.
- Rony, Z. T. (2016). *Siapa yang Harus Pergi Siapa yang Harus Tinggal, Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen Y* (Pertama). Jakarta: Pusat Studi Sumber Daya Manusia (PSSDM).
- Roof, R. A. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Santosa, T. E. C. (2012). MEMAHAMI DAN MENDORONG TERCIPTANYA EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM ORGANISASI. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–216.
- Sari, T. Y., Pattipawae, D. A. W., & Kurniasih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior, (May). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33728.74246>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(November), 58. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach . *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business A Skill Building Approach* (Fourth Edi). John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <http://wiley.com/college>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2016). Relationship among Workplace Spirituality , Work Engagement and Grit, 18(11), 21–27. <https://doi.org/10.9790/487X-1811032127>
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention

dan Kinerja Karyawan. *Akmenika UPY*, 8, 20–47.

- Sumarto. (2009). Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Untuk Mengurangi Labor Turnover Intention. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 40–51.
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Scientific Repository Petra*, 4(1), 76–88. Retrieved from <http://repository.petra.ac.id/id/eprint/16051>
- Ucho, A., Mkavga, T., & Onyishi, I. E. (2012). Job satisfaction, gender, tenure, and turnover intentions among civil servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 378–387.
- Vazirani, N. (2007). *Employee Engagement* (No. WPS05).
- Wahyuni, A. S., Zaika, Y., & Anwar, R. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 8(2), 89–95.
- Washington, R. ., Sutton, C. ., & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.
- Yogatama, L. A. M., & Widyarini, N. (2015). Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis. *Jurnal Psikologi*, 42(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6939>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (Second Edi). New York: AMACOM.



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Tabulasi Data
3. Hasil Screening Data
4. Hasil Pengolahan Data



Lampiran 1. Kuesioner**KUESIONER PENELITIAN****MANAJEMEN SDM****PENGANTAR**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Para Amil Muda yang dirahmati Allah,

Perkenalkan saya adalah mahasiswa pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka, yang akan melakukan penelitian terkait manajemen sumber daya manusia di organisasi pengelola zakat tempat Anda bekerja. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan terhadap *Work Engagement* karyawan dan keinginan untuk berpindah kerja.

Untuk itu saya memohon kesediaan saudara/i untuk mengisi kuesioner ini secara spontan, apa adanya. Anda tidak perlu menuliskan nama. Data-data yang disampaikan dalam kuesioner ini akan diperlakukan konfidensial dan hanya untuk kepentingan pengolahan data secara umum semata-mata. Kejujuran Anda dalam mengisi kuesioner ini akan sangat bermanfaat untuk membantu dalam proses perbaikan manajemen sumber daya manusia di organisasi pengelola zakat, kinerja organisasi dan secara tidak langsung dapat berdampak pada kesejahteraan para Amil.

Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Anda sudah melakukan pengisian kuesioner ini.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi wabarakatuh

RR. SEPTIANA RUNIKASARI

**MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN SDM
UNIVERSITAS TERBUKA**

BAGIAN 1**Petunjuk Pengisian**

Untuk mengisi bagian 1 ini, Saudara/i bayangkan orang saat ini yang menjadi atasan langsung saudara di organisasi ini, dan berikan penilaian bagaimana persepsi saudara/i terhadap atasan Anda tersebut. Berikan tanda (x) pada kolom yang sesuai dengan persetujuan saudara, mengikuti pedoman berikut ini. Jawablah apa adanya sesuai dengan pengalaman Saudara/i.

- STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 AS : Agak Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	AS	S	SS
1	Atasan saya menempatkan kepentingan saya diatas kepentingan dirinya sendiri.					
2	Atasan saya akan melakukan segala sesuatu yang dia bisa untuk melayani saya.					
3	Atasan saya mau menunda tugasnya untuk membantu saya.					
4	Atasan saya adalah orang yang mau membantu saya mengatasi masalah pribadi saya					
5	Atasan saya dapat menenangkan diri saya saat saya tidak dapat mengendalikan emosi					
6	Atasan saya dapat menghibur saat saya ketika memiliki masalah pribadi					
7	Atasan saya tampaknya waspada terhadap apa yang terjadi.					
8	Atasan saya pandai mengantisipasi konsekuensi dari sebuah keputusan.					
9	Atasan saya mendorong saya untuk mempunyai "mimpi besar" tentang organisasi ini.					
10	Atasan saya pandai untuk meyakinkan saya agar melakukan sesuatu.					
11	Atasan saya percaya bahwa organisasi kami perlu memainkan peran moral dalam masyarakat.					
12	Atasan saya melihat potensi organisasi untuk berkontribusi kepada masyarakat.					

BAGIAN 2**Petunjuk Pengisian:**

Bayangkan Organisasi tempat kerja Anda saat ini, berikanlah penilaian mengenai tempat kerja anda dengan memberikan tanda (x) pada kolom-kolom sesuai persetujuan Anda mengikuti pedoman dibawah ini. Jawablah apa adanya sesuai dengan pengalaman Saudara/i.

STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 AS : Agak Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	AS	S	SS
1	Saya merasakan adanya spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan saya sekarang					
2	Saya menemukan makna pribadi, dimana saya dapat belajar dan berkembang dengan melakukan pekerjaan saya sekarang					
3	Menurut saya iklim di organisasi ini membuat individu karyawan menyukai pekerjaannya					
4	Saya merasa sebagai bagian dari komunitas di tempat kerja ini					
5	Saya percaya bahwa rekan kerja saling mendukung					
6	Saya merasa bahwa karyawan terhubung dengan tujuan bersama dalam pekerjaan					
7	Saya merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi					
8	Saya merasakan bahwa organisasi ini peduli pada kaum yang kesusahan atau tertindas					
9	Saya merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi					
10	Saya merasa bahwa organisasi peduli pada kehidupan spiritual karyawan					

BAGIAN 3**Petunjuk Pengisian:**

Bayangkan pekerjaan Anda saat ini, berikanlah penilaian mengenai bagaimana anda menjalani pekerjaan dengan memberikan tanda (x) pada kolom-kolom sesuai dengan yang Anda sendiri rasakan dengan mengikuti pedoman dibawah ini. Jawablah apa adanya sesuai dengan pengalaman Saudara/i.

- STS : Sangat Tidak Sesuai
 TS : Tidak Sesuai
 AS : Agak Sesuai
 S : Sesuai
 SS : Sangat Sesuai

SEBERAPA SESUAIKAH KONDISI BERIKUT INI BAGI ANDA PRIBADI?	STS	TS	AS	S	SS
1. Saya merasa selalu berenergi di tempat kerja.					
2. Saya merasa kuat dan bersemangat dalam menjalani pekerjaan saya					
3. Ketika bangun di pagi hari, saya merasa akan bekerja.					
4. Saya merasa antusias dalam mengerjakan pekerjaan saya					
5. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6. Pekerjaan saya menginspirasi saya					
7. Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens					
8. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya					
9. Saya sering terbawa saat saya sedang bekerja					

BAGIAN 4

Berdasarkan pengalaman Saudara/i bekerja di organisasi ini, buatlah penilaian mengacu pada diri Saudara/i sendiri terhadap pernyataan yang ada dibawah ini dengan mengikuti pedoman berikut.

STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 AS : Agak Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

No.	PERNYATAAN	STS	TS	AS	S	SS
1	Saya sering berpikir tentang berhenti dari pekerjaan saya sekarang ini.					
2	Saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan.					
3	Saya akan meninggalkan organisasi ini sesegera mungkin.					

BAGIAN 5

Jika Anda ingin terus bekerja di organisasi ini dalam kurun waktu lebih dari 1 tahun ke depan, tuliskan 3 hal utama yang membuat Anda ingin bertahan di tempat ini, berikan penjelasannya:

1.	
2.	
3.	

BAGIAN 5 – DATA KONTROL

Lingkarilah angka-angka pilihan yang sesuai diri Anda.

A. JENIS KELAMIN

1. Laki-laki
2. Perempuan

B. USIA

1. < 20 TAHUN
2. 20 – 30 TAHUN
3. 31 – 38 TAHUN
4. > 38 TAHUN

C. PENDIDIKAN

1. SLTA
2. D3 atau Setara
3. S1 atau Setara
4. S2 atau Setara
5. Lain-lain (sebutkan)....

D. MASA KERJA DI ORGANISASI INI

1. 0 – 12 bulan
2. 1,1 – 3 Tahun
3. 3,1 – 5 Tahun
4. 5,1 – 7 Tahun
5. > 7 Tahun

E. STATUS KEPEGAWAIAN DI ORGANISASI INI

1. Magang
2. Kontrak
3. Tetap
4. Lain-lain (sebutkan).....

F. ORGANISASI INI ADALAH TEMPAT KERJA KE:

1. Pertama
2. Kedua
3. Ketiga
4. Keempat
5. Kelima
6. Lebih dari 5

G. Mohon tuliskan nama organisasi tempat Anda bekerja:

Terimakasih.

Keterlibatannya Anda dalam penelitian ini memberikan manfaat bagi banyak orang.

Lampiran 2. Tabulasi Data

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
3.67	4.00	3.50	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.67	4.33	2	1	1	1	3	3	5	3	1	6
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.00	4.67	4.67	3	3	2	2	1	3	1	1	1	9
4.00	4.33	3.00	3.50	4.00	4.67	4.33	4.25	4.00	4.00	3.67	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1
3.00	4.00	5.00	4.50	4.50	4.00	4.67	3.25	3.67	4.67	4.00	3	3	2	1	2	5	2	4	1	1
3.33	4.33	4.00	4.00	4.00	4.33	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	2	1	1	1	3	4	1	2	2	1
2.33	3.00	3.00	3.00	4.00	3.33	3.00	3.75	3.00	3.67	3.00	3	3	3	1	2	3	2	3	1	1
3.00	2.67	4.00	4.00	4.50	3.67	3.67	4.00	3.67	4.00	3.67	3	3	2	1	2	2	2	4	4	1
3.67	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.67	4.25	5.00	4.00	3.33	1	1	1	2	2	3	1	2	3	1
3.00	3.33	4.00	3.50	4.00	4.67	4.00	4.00	4.00	4.33	4.00	2	2	1	1	3	3	3	3	5	1
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	4.75	4.00	4.00	3.33	2	2	2	1	3	3	3	3	4	1
4.00	4.33	4.50	4.50	5.00	4.67	4.33	4.50	4.00	4.67	3.67	2	2	2	1	2	3	3	3	1	1
2.33	3.33	5.00	4.00	5.00	3.67	4.00	5.00	5.00	5.00	3.33	1	1	1	1	3	3	4	3	6	1
3.33	3.00	3.50	4.50	4.50	4.33	4.33	4.25	4.33	4.33	3.33	2	2	2	1	3	3	5	3	2	1
2.33	3.33	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.75	4.33	4.33	3.33	1	3	2	1	3	2	3	3	3	1
3.67	3.00	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2
4.33	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.33	3.33	1	1	1	1	2	3	3	2	3	4
2.67	3.00	4.00	4.50	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.67	3.33	3	5	3	2	2	3	2	2	2	99
2.33	2.33	4.00	4.50	5.00	4.33	4.33	4.25	3.67	4.00	3.67	3	4	3	2	2	3	1	2	2	99
3.33	3.00	3.00	3.50	4.50	3.33	3.33	3.75	3.00	4.00	4.00	3	3	2	2	2	5	2	4	3	4
3.67	4.33	3.50	4.50	5.00	5.00	4.67	4.75	4.33	4.33	3.67	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3
2.33	3.67	5.00	4.50	5.00	4.67	4.67	4.75	4.00	4.67	3.00	2	2	2	1	2	1	2	3	4	3
3.67	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.33	4.00	3.33	2.33	4.00	2	2	2	1	2	3	3	3	2	7
2.67	2.67	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.75	4.00	4.00	3.33	3	2	1	2	3	3	4	3	3	7
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	2	2	1	10
2.67	2.33	2.50	4.00	4.00	3.33	3.00	4.00	3.33	3.67	3.33	4	3	3	2	2	3	2	2	1	11
4.00	3.67	4.00	5.00	5.00	4.00	4.33	4.75	4.00	5.00	3.67	1	2	1	2	2	3	2	3	5	2

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meanin g	WS Commu nity	WS Values	Vigor	Dedic ation	Absorpti on	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STAT US	ORG Ke	ORG Nama
3.00	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	3.67	3.75	3.67	4.00	4.00	3	4	3	1	2	3	2	3	2	99
4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	4.00	4.00	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3
3.00	2.00	4.00	4.00	5.00	4.33	4.00	4.50	4.00	4.00	3.33	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3
3.33	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.33	4.33	4.00	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3
3.33	3.67	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.50	5.00	4.67	4.00	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
3.67	4.00	2.50	3.50	4.00	4.33	3.67	4.50	5.00	4.00	3.33	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3
4.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.00	4.00	4.25	4.00	4.00	3.33	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3
3.00	3.67	4.00	3.50	4.00	5.00	4.67	5.00	4.67	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	3.00	4	3	4	1	2	3	1	3	2	2
3.00	2.33	4.00	4.50	4.00	4.33	4.33	4.75	5.00	4.67	3.33	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3
4.00	3.67	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3
3.33	3.33	2.50	4.00	4.00	4.00	3.67	3.50	4.00	4.00	3.67	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4
4.33	4.67	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	1	1	1	1	2	3	2	3	2	12
3.67	3.33	3.50	3.00	4.00	4.33	4.33	5.00	4.33	5.00	4.00	2	2	2	1	2	1	3	3	2	8
3.00	2.33	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.33	3.33	3.00	4	3	2	1	2	3	1	2	2	13
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.33	4.00	4.00	2	2	2	1	3	3	2	3	6	6
2.33	3.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.75	4.67	4.67	4.33	2	2	1	1	3	3	2	3	1	6
3.33	3.67	4.00	4.50	4.50	3.67	3.67	4.50	4.00	4.33	4.67	3	3	2	2	2	2	1	2	6	99
3.00	3.33	3.00	4.00	5.00	3.67	4.33	4.25	4.00	4.00	3.67	3	3	2	1	2	3	3	2	1	99
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2	1	1	1	2	3	2	4	1	2
2.67	3.00	2.50	3.50	5.00	4.67	4.67	4.75	4.00	4.00	4.00	4	2	2	1	2	3	3	3	1	8
2.33	2.00	4.00	4.00	4.50	4.33	4.00	5.00	3.67	4.00	3.33	3	3	3	1	3	3	5	3	2	8
4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	4	2	4	1	14
2.67	3.33	3.50	3.50	4.00	3.67	4.00	3.50	3.33	4.00	3.33	3	3	2	1	3	3	2	2	2	8
2.33	2.33	4.00	3.50	4.50	4.67	5.00	4.75	4.00	4.67	3.33	3	2	2	2	2	3	3	2	1	15
4.67	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.33	4.33	2	1	1	1	3	3	1	4	2	16

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
3.00	2.00	4.00	3.50	3.50	4.00	3.67	4.00	3.67	3.33	3.00	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3
4.33	4.33	4.00	5.00	5.00	4.00	4.33	4.75	4.33	4.33	4.33	3	2	2	1	3	3	3	3	1	17
2.67	2.00	2.50	2.50	3.50	4.67	4.00	3.50	3.33	4.00	3.33	3	4	3	2	2	4	2	3	3	3
3.67	4.00	5.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.50	4.00	4.33	3.33	3	3	3	1	2	2	1	3	3	2
3.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.67	4.00	4.00	2	2	2	1	3	3	5	3	2	2
2.33	2.67	4.00	4.50	5.00	3.67	4.67	4.75	3.67	3.67	4.00	2	1	1	1	2	4	2	3	1	18
3.00	4.67	3.50	5.00	5.00	4.67	5.00	4.50	4.00	4.67	4.33	2	1	1	1	2	3	3	3	1	19
2.33	2.00	3.00	2.50	3.00	2.67	3.67	2.75	3.67	3.67	3.00	4	3	3	1	2	1	3	3	6	20
2.33	2.00	4.00	4.00	5.00	4.33	4.67	4.25	3.67	4.67	3.67	3	2	2	2	3	3	2	3	3	21
3.00	3.33	3.50	3.50	3.00	2.33	3.00	3.50	3.67	3.00	3.00	4	3	2	2	2	3	1	2	2	4
2.67	3.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	1	2	3	4	3	3	4
3.33	4.67	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.67	4.67	4.00	2	1	1	2	2	3	3	3	1	4
2.67	3.33	3.50	4.00	4.00	3.67	3.33	3.25	3.00	3.00	3.00	4	4	3	1	2	3	4	3	1	4
2.33	3.00	3.50	3.50	5.00	4.33	4.33	4.75	4.33	4.67	4.00	2	2	1	2	3	4	1	2	6	4
2.67	3.67	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1	2	1	2	2	3	1	2	4	4
2.67	2.67	3.50	2.50	4.50	3.00	3.67	3.75	3.00	4.00	3.33	3	2	2	1	2	1	1	2	2	4
4.00	3.67	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4
3.67	2.33	3.50	4.00	3.50	4.33	4.67	4.50	4.00	4.00	3.67	3	3	2	1	2	3	4	3	1	4
3.33	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.33	4.75	3.67	3.67	3.00	4	2	3	2	2	3	1	2	1	4
2.33	3.00	3.00	3.00	3.50	3.33	3.00	3.25	3.67	3.67	3.00	3	2	2	1	2	3	3	3	3	4
3.33	3.00	4.00	4.50	5.00	4.33	4.33	4.75	4.00	4.00	4.00	3	2	2	2	1	3	4	3	2	4
3.00	3.33	3.50	2.50	4.00	4.00	4.00	3.75	3.67	3.67	4.00	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4
4.00	4.00	4.00	4.50	4.00	4.33	4.00	4.25	3.67	4.00	4.00	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4
2.33	2.00	3.00	3.00	3.00	2.67	3.00	3.25	3.00	3.00	3.67	3	3	2	2	2	3	2	2	1	4
3.33	4.67	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.25	3.00	3.33	3.33	3	2	2	1	2	3	2	2	1	4
4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.33	4.00	3.50	3.00	3.00	3.67	4	3	3	1	2	3	2	4	2	4
3.33	2.67	3.00	3.50	4.00	3.33	3.67	4.00	3.00	3.67	3.33	3	3	3	2	2	3	4	2	2	5

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
4.00	4.33	4.00	4.50	5.00	4.67	4.00	5.00	3.67	4.67	3.67	2	2	2	2	2	3	1	2	6	5
3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.25	4.67	4.67	4.00	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5
3.00	3.00	3.50	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	2	2	2	1	3	1	5	2	3	5
3.00	2.00	2.50	3.50	3.50	4.00	4.67	4.50	4.00	4.67	4.33	3	3	2	2	2	1	2	2	2	5
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.33	4.00	3.00	4	3	3	2	2	3	1	2	4	5
3.33	3.00	3.00	2.50	3.50	3.67	3.67	3.25	3.33	3.67	3.33	4	3	3	1	3	3	2	2	4	5
3.33	3.67	5.00	4.50	5.00	3.00	4.00	4.50	2.67	3.67	4.00	3	4	3	2	2	1	2	2	1	5
2.67	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.00	3.00	2	2	2	2	3	2	4	2	4	5
2.67	2.00	4.00	3.50	4.00	3.67	4.00	4.25	3.67	4.00	3.33	2	3	2	1	2	3	1	2	1	5
2.67	2.00	4.00	3.00	4.00	3.33	4.00	4.75	4.00	4.00	3.33	3	3	2	1	2	3	4	2	1	5
3.67	2.67	4.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.75	3.33	4.00	3.00	3	3	3	2	2	3	2	2	3	5
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	1	2	2	5
2.67	2.00	3.50	2.50	4.00	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00	3.33	2	2	2	2	2	3	1	2	2	5
3.33	2.33	4.00	3.50	4.00	3.33	3.67	4.00	3.00	3.33	3.33	2	2	2	2	3	3	4	2	1	5
3.67	3.33	5.00	4.50	5.00	4.00	4.00	4.75	4.00	4.00	3.67	3	2	2	2	3	4	2	3	2	5
3.00	2.67	4.00	3.50	4.00	3.33	4.33	5.00	3.67	4.00	3.67	2	2	2	2	2	3	1	2	6	5
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5
4.00	4.00	4.50	4.50	5.00	4.00	4.33	4.25	4.00	3.67	3.00	3	2	2	2	2	3	2	2	3	5
3.67	2.67	4.00	3.50	4.00	4.67	4.33	4.75	4.00	4.00	3.67	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5
3.67	3.67	3.50	3.50	5.00	3.33	4.00	5.00	4.00	3.67	3.33	2	3	2	2	2	3	5	2	4	5
4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	3	2	2	2	2	2	4	2	1	5
3.00	4.00	5.00	4.50	4.50	4.67	5.00	5.00	4.33	4.67	3.67	3	1	1	2	2	3	3	2	2	5
4.33	3.67	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.33	3.00	3	2	2	2	2	3	1	2	1	5
2.33	2.33	3.00	2.00	4.00	4.00	4.33	5.00	4.00	4.00	3.00	3	2	1	2	2	1	2	2	2	5
3.67	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.67	5.00	4.33	4.00	4.00	2	2	2	2	1	1	1	2	2	5
2.33	2.00	3.00	2.00	4.00	3.67	4.00	4.75	3.67	4.00	3.67	4	2	2	2	2	3	2	2	3	5
2.67	2.33	3.50	3.00	3.00	3.67	3.67	4.25	3.67	3.33	3.00	2	2	2	2	2	3	2	2	5	5

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.33	4.50	4.00	4.00	4.00	2	1	1	2	2	1	2	2	2	5
3.33	2.00	3.50	3.50	4.50	4.67	4.00	4.50	3.67	3.67	3.67	4	2	1	2	2	3	2	2	4	5
3.67	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.33	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	1	1	2	4	2	5
3.67	4.00	4.00	4.50	4.00	4.33	4.67	4.50	4.00	4.00	3.33	2	2	2	2	3	3	2	2	3	5
2.67	2.00	3.50	2.50	3.00	3.67	3.33	4.00	3.67	4.00	3.67	3	3	2	1	2	3	3	2	5	5
2.67	2.33	3.50	4.00	4.00	4.33	3.00	3.25	4.00	4.00	3.33	4	3	3	1	2	3	1	2	1	5
3.33	3.00	3.50	3.50	4.00	4.00	4.00	4.50	3.67	3.67	3.33	4	3	3	1	3	3	5	2	2	5
4.33	2.67	4.50	4.00	5.00	4.33	5.00	5.00	3.33	4.00	3.00	1	2	2	1	2	3	1	2	3	5
3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.33	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	2	1	1	1	2	4	2	2	2	5
4.00	3.67	5.00	4.50	5.00	4.00	5.00	5.00	4.67	4.33	4.33	1	1	1	1	3	3	5	2	2	5
2.67	2.67	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.50	4.00	3.67	3.67	2	2	2	1	2	1	2	2	3	5
3.67	3.67	4.00	4.50	4.50	4.00	4.00	4.50	3.67	4.00	3.67	3	2	1	1	2	3	2	2	6	5
2.33	3.33	5.00	5.00	5.00	4.67	4.33	4.75	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
3.00	2.67	4.50	2.50	4.00	3.67	4.00	4.25	3.67	3.67	4.00	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1
2.67	3.00	3.00	3.00	3.50	3.33	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3	3	2	2	1	3	1	2	6	1
2.67	2.67	3.00	4.00	4.00	3.33	4.00	3.75	3.33	4.33	3.33	4	4	3	1	1	3	3	3	3	1
2.33	3.33	4.00	4.00	5.00	4.00	2.67	4.75	3.67	4.67	4.33	3	3	3	1	2	3	1	2	4	1
2.33	2.33	4.00	3.50	5.00	3.67	3.67	4.00	3.00	3.67	3.33	5	3	3	1	2	1	1	2	2	1
2.67	2.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.00	3.00	4.00	3.33	3	3	2	1	1	3	4	3	2	1
2.33	2.67	3.50	4.00	4.50	3.33	3.33	4.75	3.33	3.67	3.33	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1
2.33	2.67	4.00	2.50	4.00	3.00	3.67	3.75	4.00	3.67	3.00	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1
2.67	3.00	4.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.00	3.33	5.00	3.33	3	2	2	1	2	3	1	2	6	1
2.67	3.00	3.00	4.00	5.00	2.67	3.67	4.25	4.00	4.00	3.00	2	2	2	2	1	3	1	2	4	1
2.33	3.00	3.00	3.50	4.50	3.67	4.67	4.25	3.67	4.33	3.33	2	3	1	1	1	3	2	3	2	1
3.00	4.00	4.00	4.50	4.00	3.33	3.67	4.50	4.00	4.00	3.00	3	3	3	1	2	3	2	3	3	1
2.33	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.75	4.00	4.33	3.67	4	3	2	1	1	1	2	3	1	1
2.67	3.00	4.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.25	3.67	4.33	3.33	3	3	2	2	2	3	1	2	4	1

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
2.33	4.00	4.00	4.00	4.50	4.33	5.00	4.50	4.67	4.67	3.33	2	2	1	1	1	3	1	2	4	1
2.33	3.33	2.50	4.00	4.00	3.33	3.33	3.75	3.67	3.67	3.67	4	3	3	1	2	3	2	3	4	1
2.33	2.33	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.75	4.67	3.33	3.33	3	4	2	2	1	3	1	2	3	1
3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	4.00	3.67	4.25	4.00	3.33	3.33	4	2	4	2	1	3	3	3	1	1
2.33	2.67	4.00	3.50	4.00	3.33	3.00	3.75	5.00	4.33	3.33	2	1	1	1	2	3	1	2	6	1
2.33	3.00	3.50	4.00	4.00	3.67	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3	4	3	2	1	3	4	3	2	1
2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.33	3.67	3.50	3.00	3.00	3.67	4	3	3	2	2	3	4	3	2	1
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.75	4.33	4.67	4.00	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
3.00	2.67	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.25	3.33	3.33	3.67	3	3	1	2	2	3	1	2	2	1
2.33	4.00	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00	3.25	4.00	3.67	3.67	2	2	2	1	2	3	1	2	3	1
3.67	4.00	4.00	4.50	4.50	4.00	4.33	4.50	4.67	4.33	4.33	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1
2.33	3.33	4.50	4.00	5.00	4.33	4.00	4.50	3.67	4.67	3.67	2	2	1	1	1	3	1	2	4	1
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.00	3.00	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.33	4.33	4.00	4.00	4.00	3.00	3	3	2	1	2	3	2	2	2	4
3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.25	3.00	4.00	3.00	3	3	2	1	2	3	2	3	2	4
3.00	4.33	5.00	5.00	5.00	4.67	4.33	4.75	4.00	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	1	2	2	4
4.00	3.67	4.50	2.50	4.00	3.67	4.00	4.25	4.00	3.67	4.00	3	3	2	1	2	3	2	3	2	4
4.33	3.67	4.00	3.50	4.00	4.67	4.33	4.75	4.00	4.00	3.67	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
4.67	4.33	3.50	3.50	5.00	3.33	4.00	5.00	4.00	3.67	3.33	2	3	2	2	2	3	5	2	4	4
3.67	3.67	3.00	4.00	4.00	3.33	4.00	3.75	4.00	4.33	3.33	4	3	3	1	1	3	3	3	3	4
4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.50	4.00	3.00	3.33	4	3	3	1	2	3	1	2	3	4
3.00	4.00	3.00	3.50	4.50	3.67	4.67	4.25	3.67	4.33	4.00	3	3	2	1	2	3	2	3	2	4
4.00	5.00	4.00	4.50	4.00	3.33	3.67	4.50	4.00	4.00	3.00	3	3	3	1	2	3	2	3	3	4
3.00	4.33	2.50	4.00	4.00	3.33	3.33	3.75	3.67	3.67	3.67	4	3	3	1	2	3	2	3	4	4
3.00	3.33	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.75	4.00	3.33	3.33	3	4	2	2	1	3	1	2	3	4
4.00	5.00	4.00	3.50	3.50	4.00	3.67	4.25	3.67	3.33	3.33	4	2	4	2	2	3	3	3	1	4
3.33	3.67	4.00	3.50	4.00	3.33	3.00	3.75	5.00	4.33	3.33	2	1	1	1	2	3	1	2	6	4

SL Altruistik	SL Emosi	SL Bijak	SL Persuasif	SL Organisasional	WS Meaning	WS Community	WS Values	Vigor	Dedication	Absorption	TO1	TO2	TO3	JK	USIA	PEND	MK	STATUS	ORG Ke	ORG Nama
3.67	3.67	3.00	4.00	4.00	3.33	4.00	3.75	4.00	4.33	3.33	4	4	3	1	1	3	3	3	3	4
4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.33	3.00	3.00	4	3	3	1	2	3	1	2	3	4
3.33	3.67	4.00	4.50	5.00	3.67	4.67	4.75	5.00	4.33	4.33	2	1	1	1	2	4	2	3	1	18
4.00	5.00	3.50	5.00	5.00	4.67	5.00	4.50	5.00	4.67	4.33	2	1	1	1	2	3	3	3	1	18
3.00	3.00	3.00	2.50	3.00	2.67	3.67	2.75	3.33	4.00	3.33	4	3	3	1	2	1	3	3	6	18
3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.33	4.67	4.25	4.33	4.67	3.67	2	2	2	2	3	3	2	3	3	13
4.00	4.33	3.50	3.50	3.00	3.67	3.33	3.50	3.67	3.67	3.33	3	3	2	2	2	3	1	2	2	13
3.33	4.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2	2	2	1	2	3	4	3	3	13
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.67	4.67	3.33	4	3	2	2	2	3	3	2	1	13
3.33	3.67	3.00	5.00	4.50	5.00	4.67	4.25	5.00	4.67	4.00	2	1	1	1	3	3	3	2	1	6
3.33	3.67	3.50	3.50	4.50	5.00	4.00	4.25	4.00	4.67	3.67	2	3	2	2	3	3	3	2	1	6
3.33	3.67	3.50	3.50	5.00	5.00	4.33	4.25	4.00	4.67	3.67	3	3	2	1	3	2	3	3	1	6
3.33	3.00	3.50	3.50	5.00	5.00	4.67	4.75	4.67	4.33	3.67	2	1	1	1	3	3	3	3	1	6
4.00	3.33	3.50	4.00	5.00	5.00	4.00	4.75	4.67	4.67	4.00	2	1	1	1	3	2	3	3	1	6
4.00	3.33	4.00	3.50	4.50	5.00	4.00	4.75	3.33	3.67	4.00	2	3	2	2	2	3	2	2	1	6
3.33	4.00	4.00	3.50	4.50	5.00	4.33	4.75	4.00	3.67	3.67	2	2	2	2	3	2	2	3	1	6
3.33	3.67	3.00	3.50	4.00	5.00	4.33	4.50	3.67	4.00	4.00	2	2	2	2	2	3	2	3	1	6
3.33	3.33	3.50	4.00	4.00	5.00	4.33	4.75	3.33	4.00	3.67	2	3	2	1	3	3	2	2	1	6
3.33	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.67	4.75	4.67	3.67	4.00	2	1	1	1	2	3	5	3	1	6
3.67	3.67	3.50	4.00	4.50	5.00	4.33	4.25	4.00	4.33	4.00	2	1	1	1	3	3	3	2	1	6
3.67	3.67	3.50	4.00	5.00	5.00	4.33	5.00	3.67	4.33	3.67	2	2	2	2	2	3	3	3	1	6
3.33	3.33	3.00	4.50	5.00	5.00	4.67	4.50	4.00	4.33	4.00	2	3	2	1	3	3	2	3	1	6
3.00	3.33	3.50	4.50	5.00	3.67	3.33	4.75	3.33	4.67	4.33	2	3	2	1	3	3	5	3	1	6

Lampiran 3. Tabulasi Data Total dan Hasil Screening Data

Tabulasi Data Skor Total setiap Variabel dari 184 Subjek sebagai hasil Screening

Subjek	SL (Servant Leadership)	WS (Workplace Spirituality)	WE (Work Engagement)	TI (Turnover Intention)
1	50	49	42	4
2	51	49	40	8
3	46	44	35	8
4	49	39	37	8
5	47	45	39	4
6	36	34	29	9
7	42	38	34	8
8	49	43	37	3
9	42	42	37	5
10	48	42	34	6
11	53	45	37	6
12	45	43	40	3
13	44	43	36	6
14	45	46	36	6
15	50	49	36	6
16	58	50	38	3
17	44	40	36	11
18	41	43	34	10
19	41	35	33	8
20	50	48	37	9
21	47	47	35	6
22	40	35	29	6
23	40	41	34	6
24	45	40	36	6
25	36	35	31	10
26	51	44	38	4
27	41	38	35	10
28	55	50	38	5
29	41	43	34	8
30	42	40	38	7
31	44	42	41	3
32	43	42	37	4
33	42	40	36	6
34	51	41	34	6
35	43	49	38	6
36	36	40	31	11
37	41	45	39	6
38	45	40	39	3
39	41	37	35	8
40	56	50	39	3
41	42	46	40	6
42	38	37	29	9
43	48	40	34	6
44	41	43	41	5

Subjek	SL (Servant Leadership)	WS (Workplace Spirituality)	WE (Work Engagement)	TI (Turnover Intention)
45	47	40	39	8
46	43	41	35	8
47	42	40	39	4
48	39	47	36	8
49	38	45	33	9
50	54	50	36	6
51	40	37	32	8
52	38	48	36	7
53	56	50	41	4
54	37	39	30	9
55	54	44	39	7
56	31	40	32	10
57	49	41	35	9
58	46	39	38	6
59	42	44	34	4
60	50	47	39	4
61	30	30	31	10
62	39	44	36	7
63	39	30	29	9
64	42	40	36	6
65	52	50	37	4
66	41	34	27	11
67	40	45	39	5
68	43	40	36	4
69	37	35	31	7
70	49	40	36	6
71	40	45	35	8
72	41	41	31	9
73	35	32	31	7
74	46	45	36	7
75	39	39	34	6
76	49	42	35	7
77	31	30	29	8
78	50	34	29	7
79	47	36	29	10
80	39	37	30	9
81	52	46	36	6
82	43	47	40	6
83	43	40	35	6
84	34	44	39	8
85	42	40	31	10
86	37	35	31	10
87	50	39	31	10
88	41	40	29	6
89	37	40	33	7
90	36	41	34	8
91	43	42	31	9
92	48	40	36	6

Subjek	SL (Servant Leadership)	WS (Workplace Spirituality)	WE (Work Engagement)	TI (Turnover Intention)
93	34	38	34	6
94	40	37	29	6
95	50	43	35	7
96	40	43	34	6
97	48	40	36	6
98	52	42	32	7
99	42	46	35	6
100	46	42	33	7
101	45	42	36	7
102	49	49	38	5
103	48	40	30	7
104	32	45	33	6
105	47	49	37	6
106	31	42	34	8
107	34	39	30	6
108	38	43	36	4
109	39	44	33	7
110	48	41	36	6
111	48	45	34	6
112	32	37	34	8
113	38	35	34	10
114	41	42	32	10
115	48	48	31	5
116	40	43	36	4
117	52	47	40	3
118	40	40	34	6
119	48	42	34	6
120	47	46	36	6
121	39	40	34	8
122	36	38	35	8
123	38	37	33	11
124	43	39	38	9
125	39	38	30	11
126	38	38	31	8
127	39	39	31	8
128	36	35	32	6
129	41	39	35	7
130	41	36	33	6
131	38	42	34	6
132	46	39	33	9
133	38	43	36	9
134	41	40	34	8
135	44	46	38	5
136	38	35	33	10
137	40	40	34	9
138	37	40	32	10
139	38	34	38	4
140	39	39	30	10

Subjek	SL (Servant Leadership)	WS (Workplace Spirituality)	WE (Work Engagement)	TI (Turnover Intention)
141	39	35	29	10
142	36	46	39	6
143	41	38	31	7
144	38	37	34	6
145	49	43	40	4
146	44	43	36	5
147	36	40	29	10
148	42	42	33	9
149	44	41	30	9
150	52	46	36	8
151	45	40	35	10
152	47	46	35	8
153	51	42	33	9
154	44	37	35	10
155	40	32	31	10
156	43	42	36	10
157	52	39	33	9
158	43	35	33	11
159	45	40	32	10
160	49	40	31	9
161	44	34	38	6
162	44	37	35	11
163	40	32	28	10
164	48	44	41	7
165	54	47	42	7
166	35	30	32	10
167	44	44	38	7
168	45	35	32	9
169	47	40	36	8
170	36	40	35	10
171	46	46	41	6
172	44	44	37	8
173	45	45	37	9
174	43	48	38	6
175	47	46	40	6
176	46	46	33	8
177	46	47	34	7
178	42	46	35	7
179	43	47	33	8
180	43	42	37	6
181	46	45	37	6
182	47	48	35	7
183	45	47	37	8
184	45	40	37	9

Hasil Pengolahan Akhir Uji Normalitas dan Outlier dengan menggunakan SPSS

```

GET DATA
  /TYPE=XLS
  /FILE='E:\002 Kuliah S2 MM Universitas Terbuka\Thesis\Pengolahan
Data 29052018\Data Baru\Data final Mean 184 subjek clean3 .xls'
  /SHEET=name 'Total Item'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
EXAMINE VARIABLES=SL
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.

```

Explore

Notes	
Output Created	29-MAY-2018 15:37:26
Comments	
Input	Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 184
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values for dependent variables are treated as missing. Cases Used Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=SL /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time 00:00:04.86 Elapsed Time 00:00:03.94

[DataSet1]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SL	184	100.0%	0	0.0%	184	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
SL	Mean	43.04	.417
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 42.22 Upper Bound 43.87	
	5% Trimmed Mean	43.04	
	Median	43.00	
	Variance	31.998	
	Std. Deviation	5.657	
	Minimum	29	
	Maximum	58	
	Range	29	
	Interquartile Range	8	
	Skewness	.084	.179
	Kurtosis	-.258	.356

Extreme Values

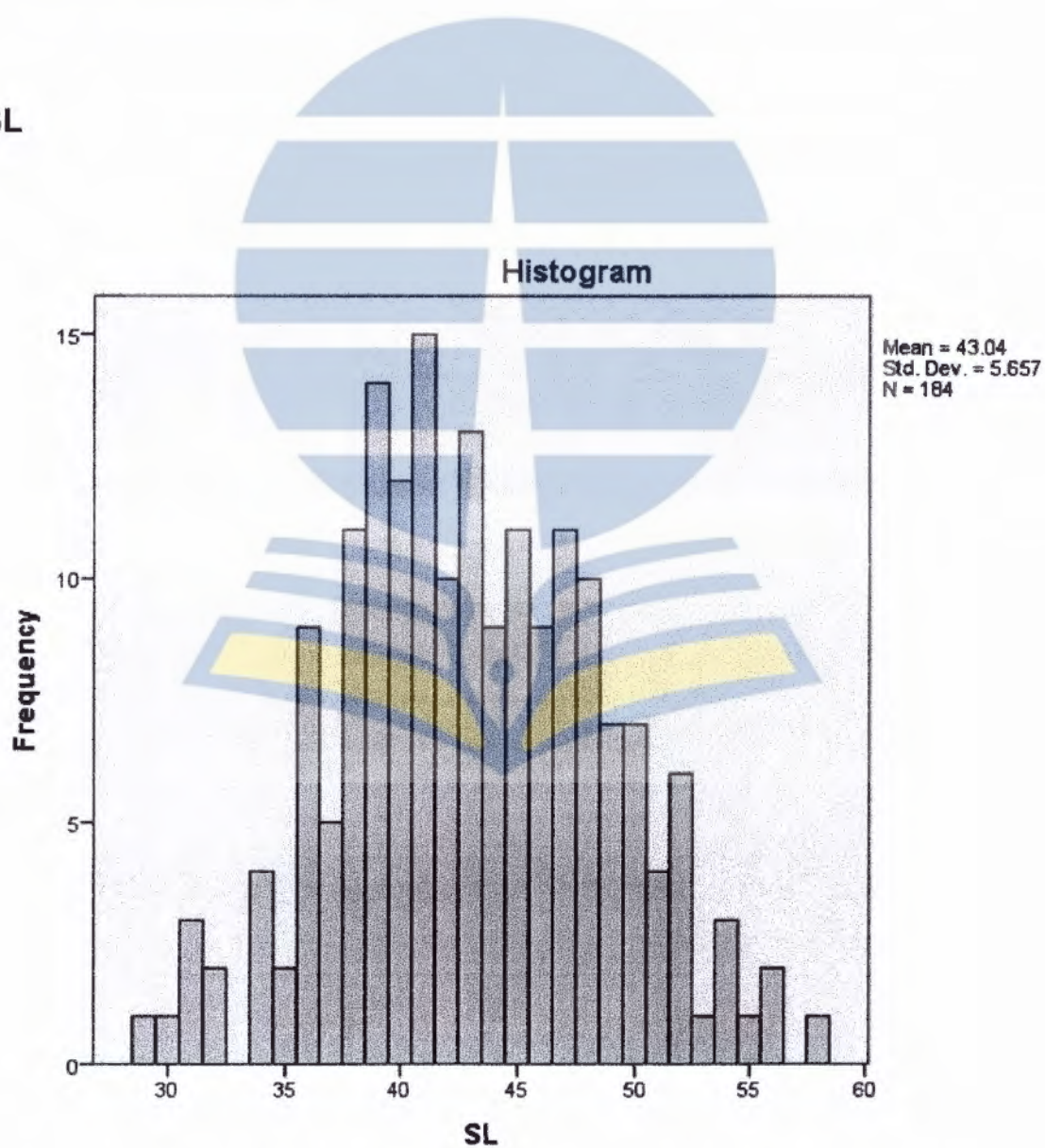
		Case Number	Value	
SL	Highest	1	16	58
		2	40	56
		3	53	56
		4	28	55
		5	50	54 ^a
	Lowest	1	42	29
		2	61	30
		3	106	31
		4	77	31
		5	56	31

a. Only a partial list of cases with the value 54 are shown in the table of upper extremes.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SL	.070	184	.027	.993	184	.477

a. Lilliefors Significance Correction

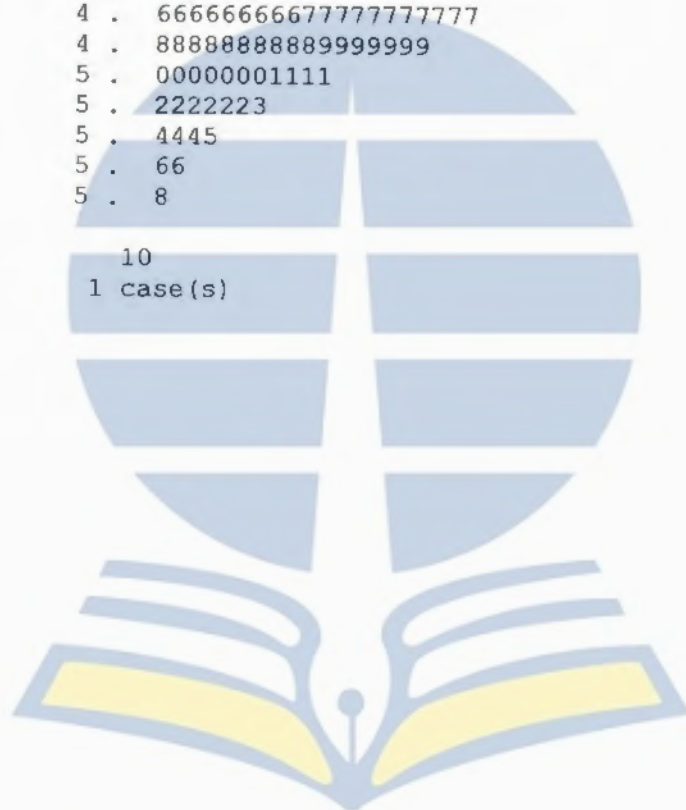
SL

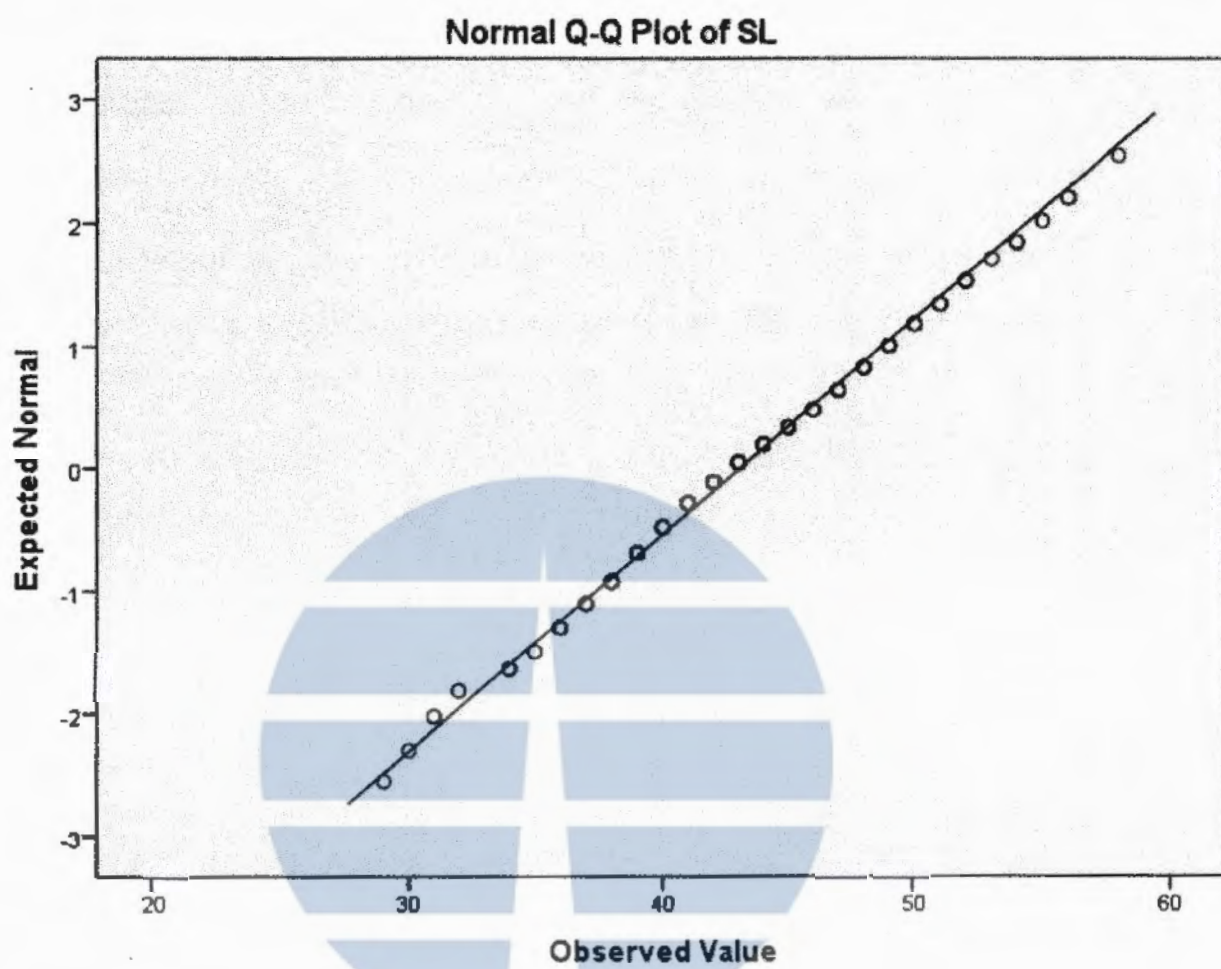


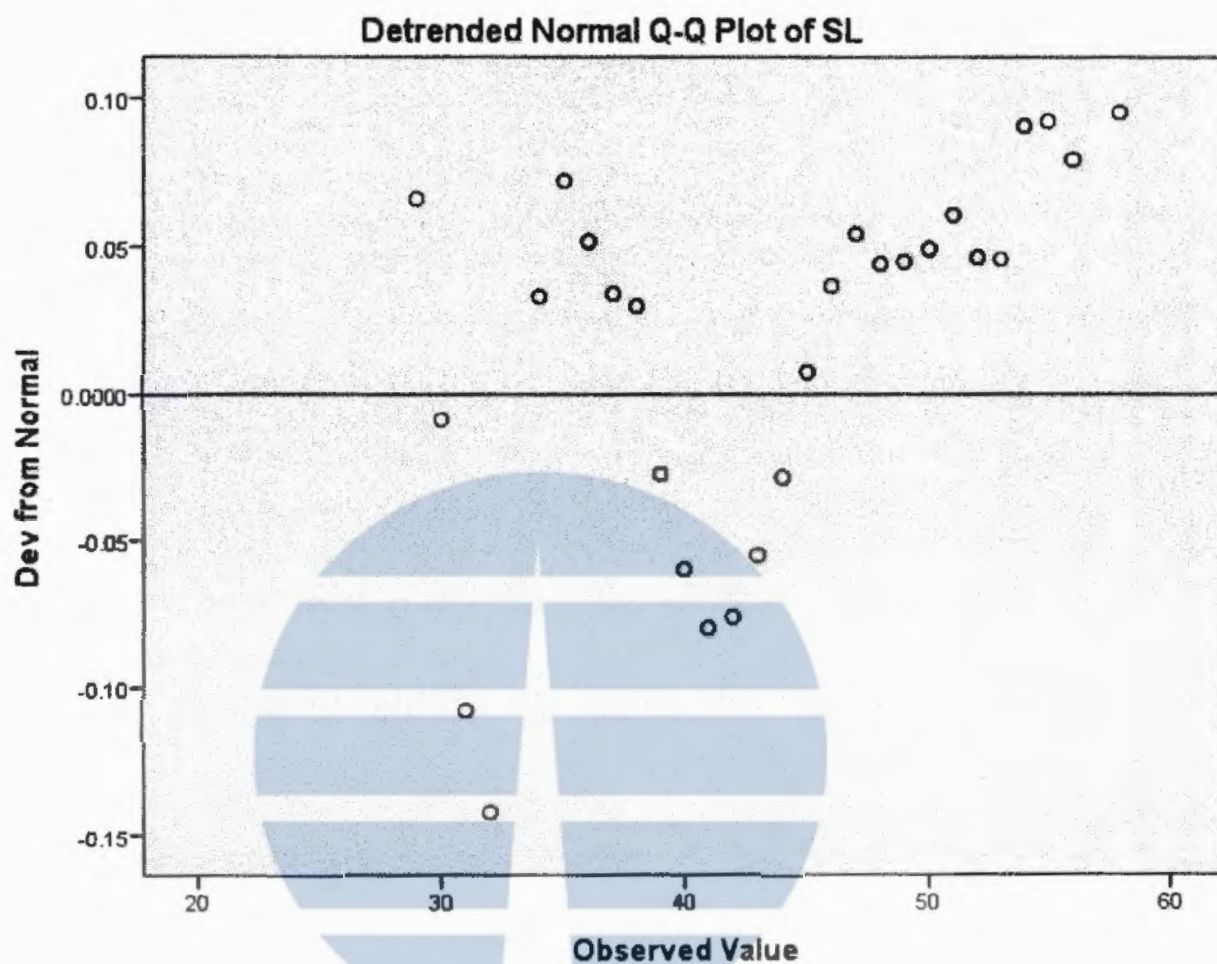
SL Stem-and-Leaf Plot

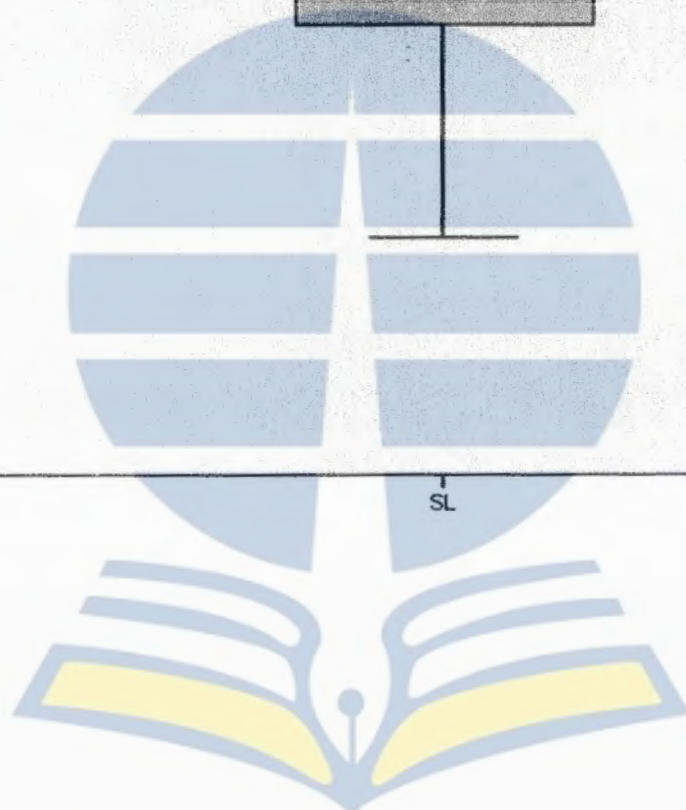
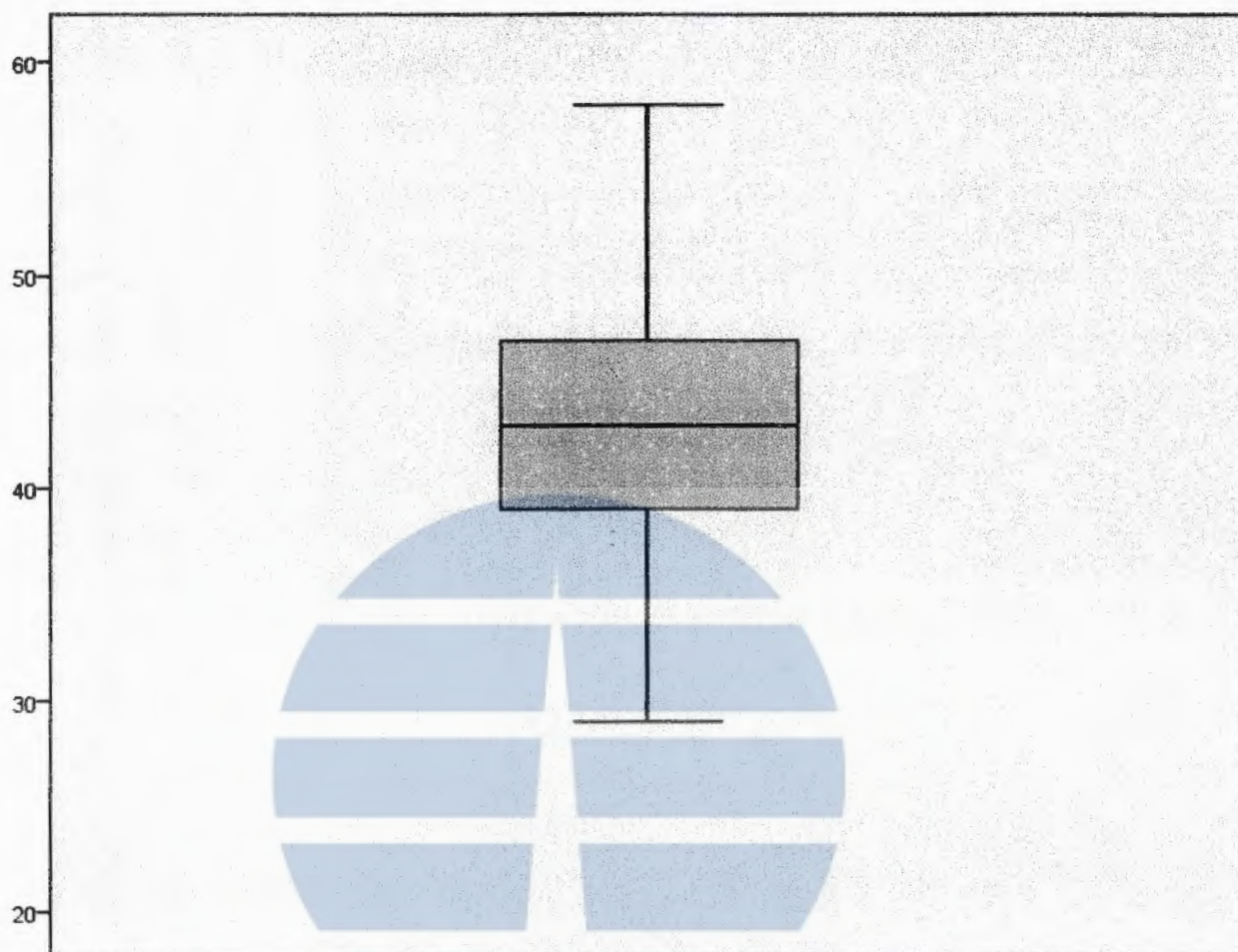
Frequency	Stem & Leaf
1.00	2 . 9
4.00	3 . 0111
2.00	3 . 22
6.00	3 . 444455
14.00	3 . 6666666677777
25.00	3 . 8888888888889999999999999
27.00	4 . 00000000000011111111111111
23.00	4 . 222222222233333333333333
20.00	4 . 44444444445555555555555
20.00	4 . 666666666777777777777
17.00	4 . 88888888889999999
11.00	5 . 0000001111
7.00	5 . 222223
4.00	5 . 4445
2.00	5 . 66
1.00	5 . 8

Stem width: 10
 Each leaf: 1 case(s)










```

EXAMINE VARIABLES=WS
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

Notes

Output Created	29-MAY-2018 15:38:09	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	184
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=WS /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:01.56
	Elapsed Time	00:00:01.80

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
WS	184	100.0%	0	0.0%	184	100.0%

Descriptives

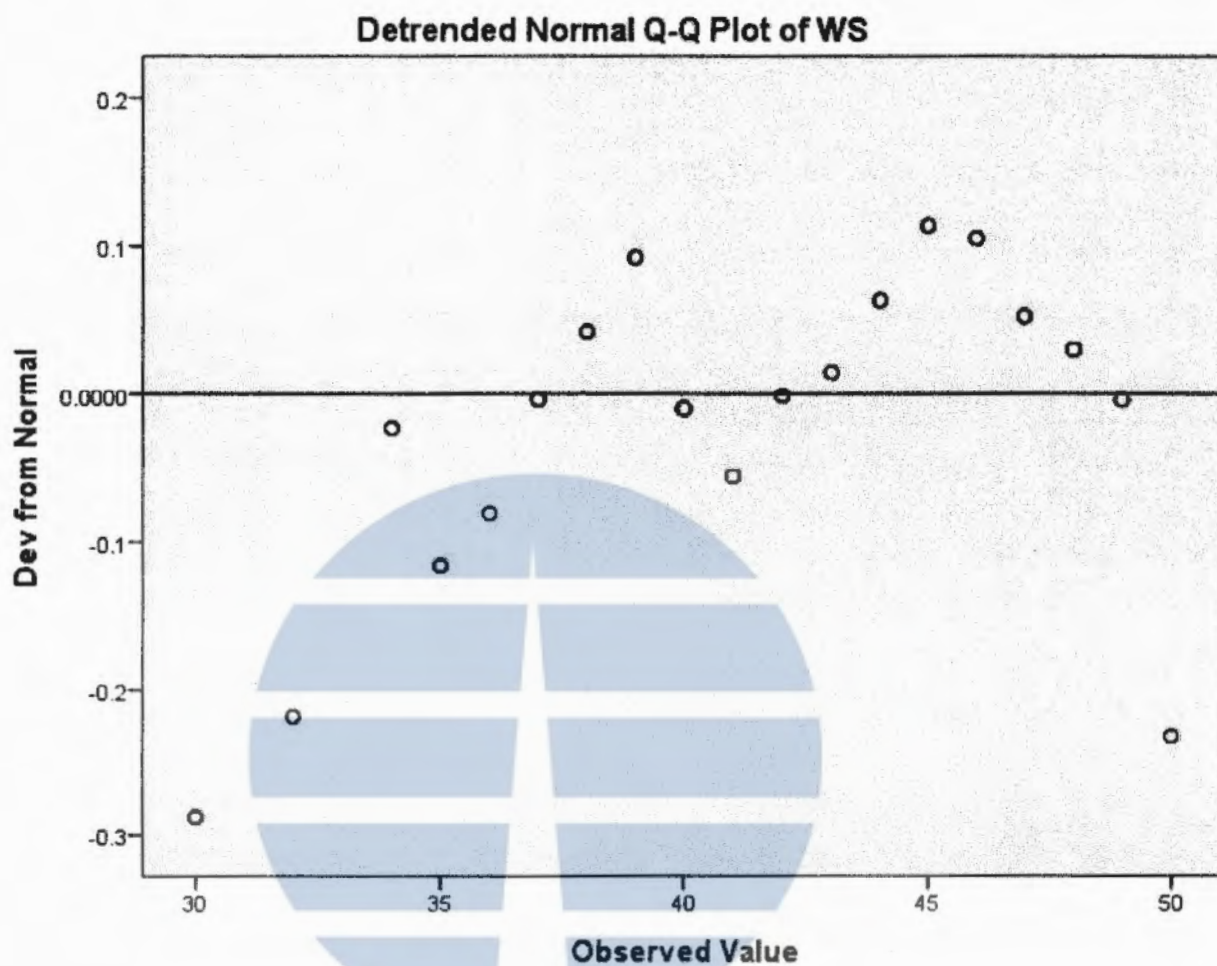
		Statistic	Std. Error	
WS	Mean	41.51	.339	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	40.84	
		Upper Bound	42.18	
	5% Trimmed Mean	41.60		
	Median	41.50		
	Variance	21.202		
	Std. Deviation	4.605		
	Minimum	30		
	Maximum	50		
	Range	20		
	Interquartile Range	6		
	Skewness	-.238	.179	
	Kurtosis	-.342	.356	

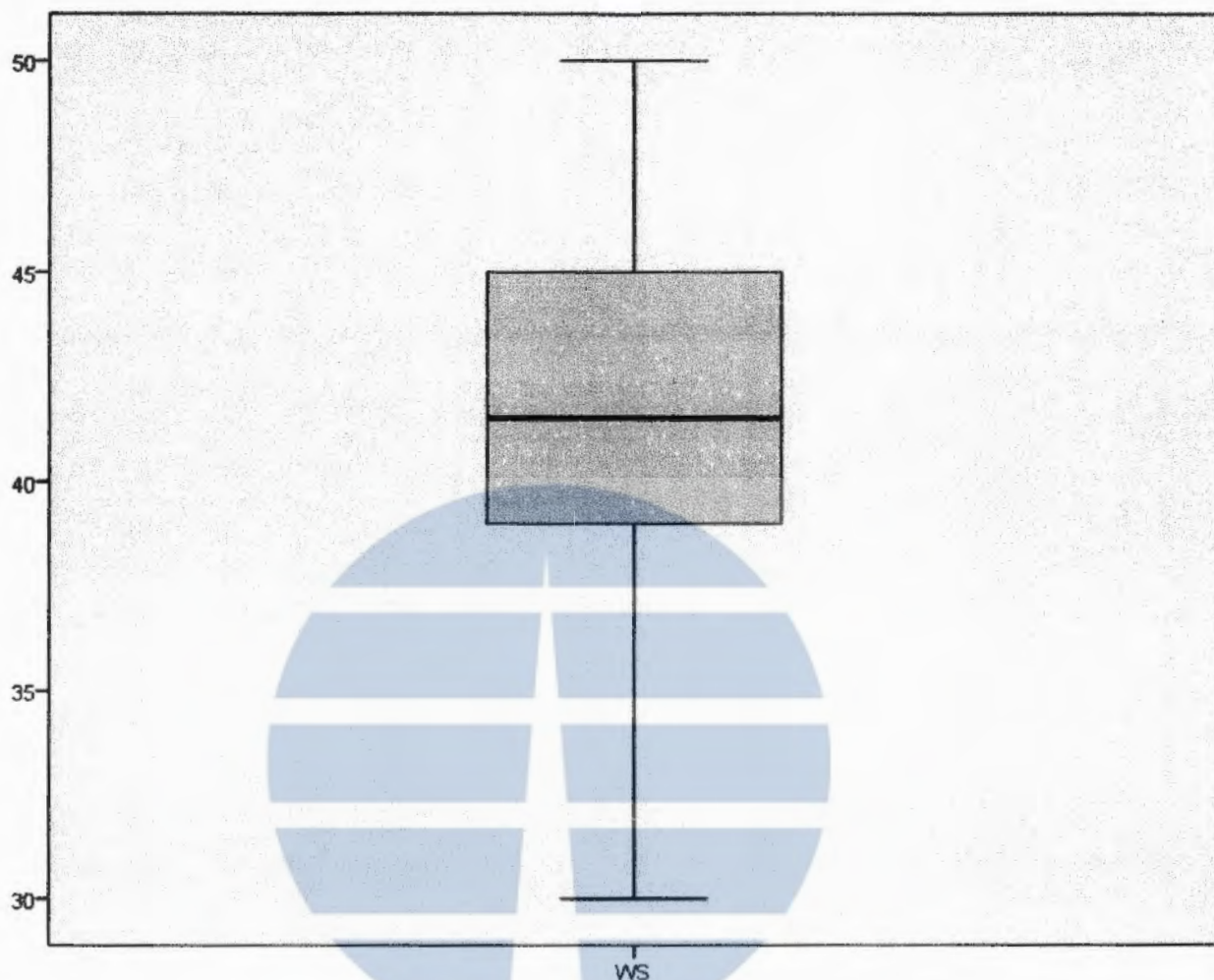
Extreme Values

		Case Number	Value
WS	Highest	1	16
		2	28
		3	40
		4	50
		5	53
	Lowest	1	166
		2	77
		3	63
		4	61
		5	163

a. Only a partial list of cases with the value 50 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 32 are shown in the table of lower extremes.





WS


```

EXAMINE VARIABLES=WE
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

Notes

Output Created	29-MAY-2018 15:38:34	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	184
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=WE /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:01.50
	Elapsed Time	00:00:01.58

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
WE	184	100.0%	0	0.0%	184	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
WE	Mean	34.80	.240	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	34.32	
		Upper Bound	35.27	
	5% Trimmed Mean	34.79		
	Median	35.00		
	Variance	10.631		
	Std. Deviation	3.261		
	Minimum	27		
	Maximum	42		
	Range	15		
	Interquartile Range	4		
	Skewness	-.023	.179	
	Kurtosis	-.568	.356	

Extreme Values

		Case Number	Value
WE	Highest	1	42
		2	42
		3	41
		4	41
		5	41 ^a
	Lowest	1	27
		2	28
		3	29
		4	29
		5	29 ^b

a. Only a partial list of cases with the value 41 are shown in the table of upper extremes.

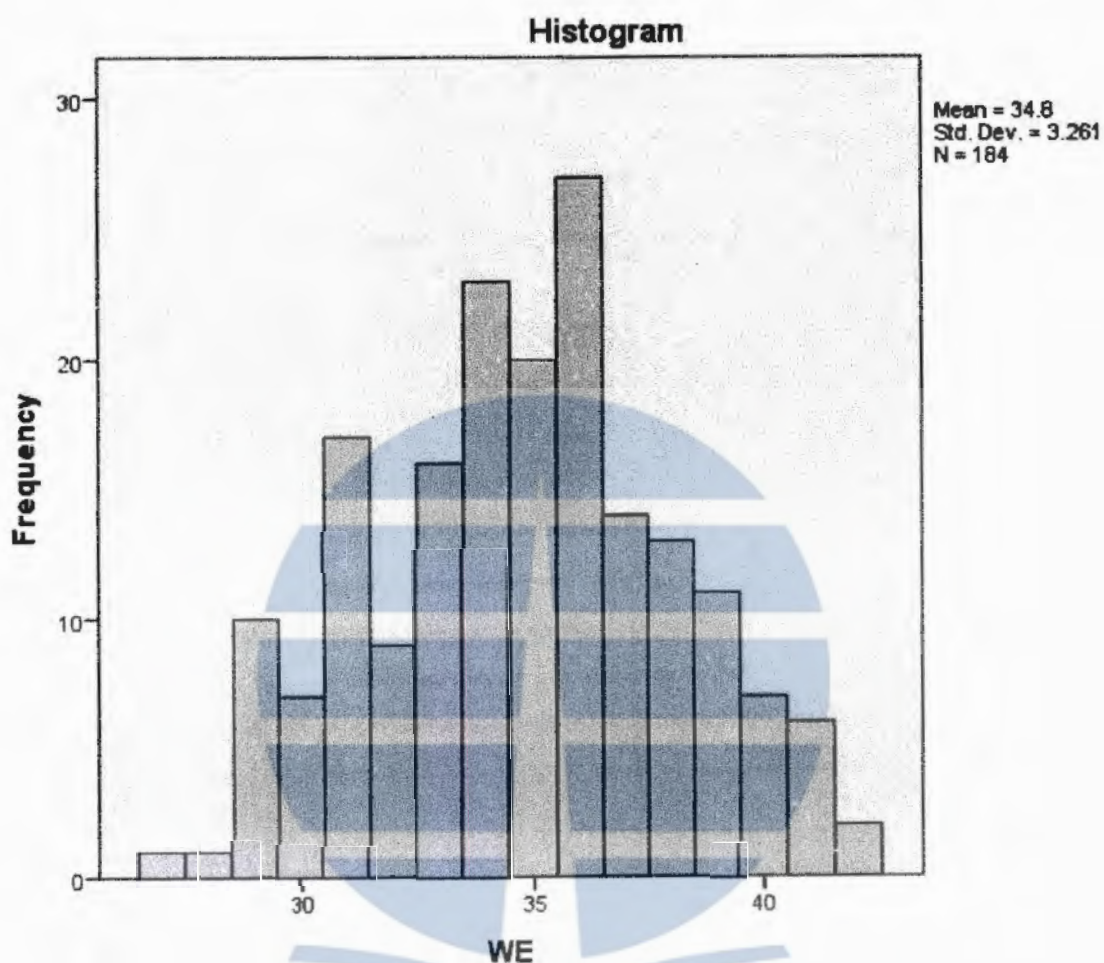
b. Only a partial list of cases with the value 29 are shown in the table of lower extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
WE	.078	184	.008	.982	184	.016

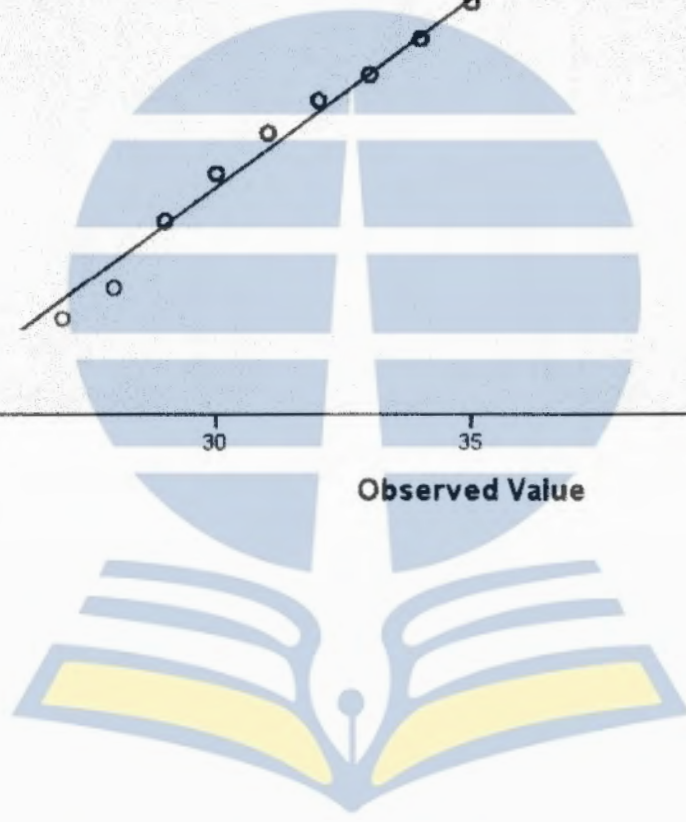
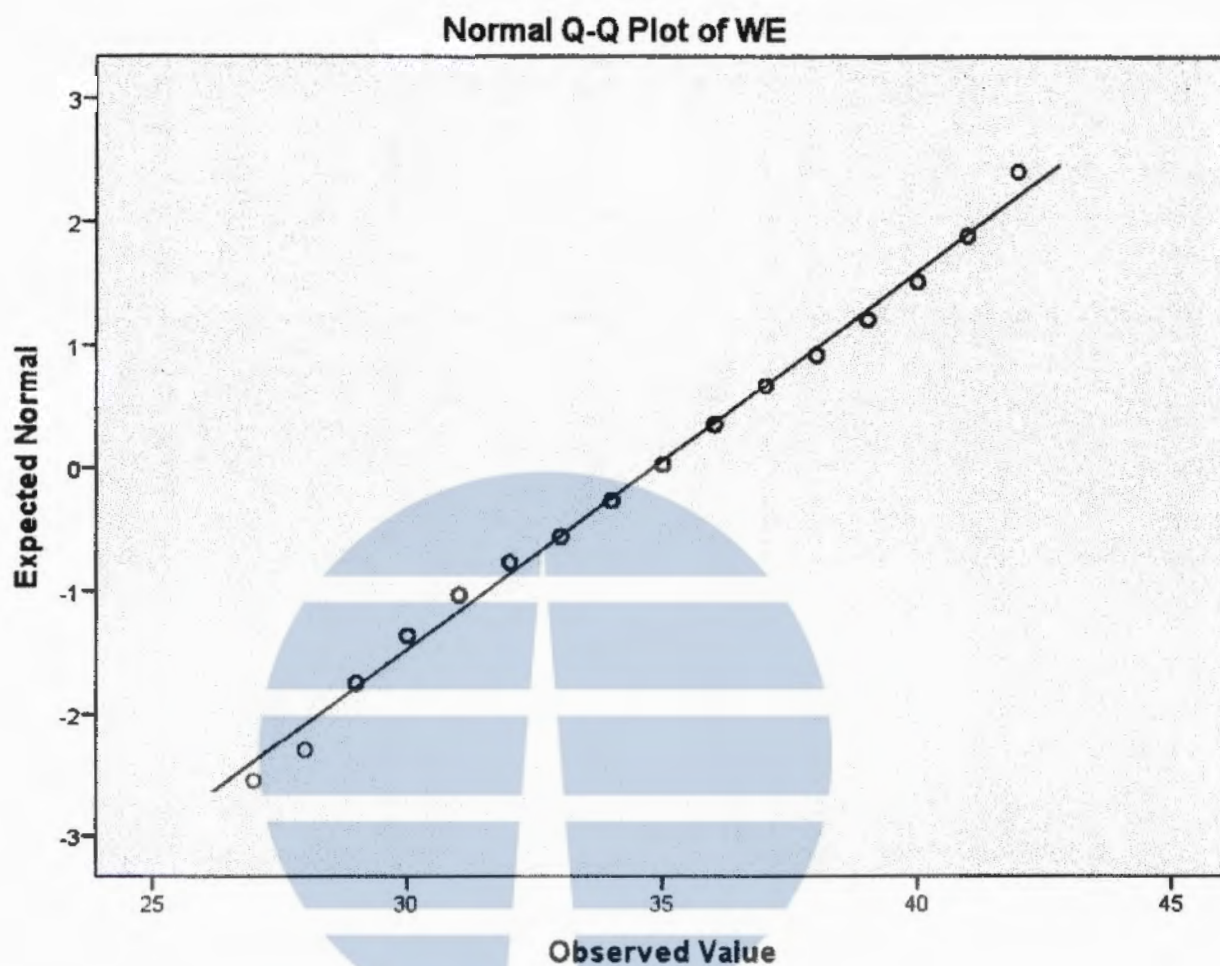
a. Lilliefors Significance Correction

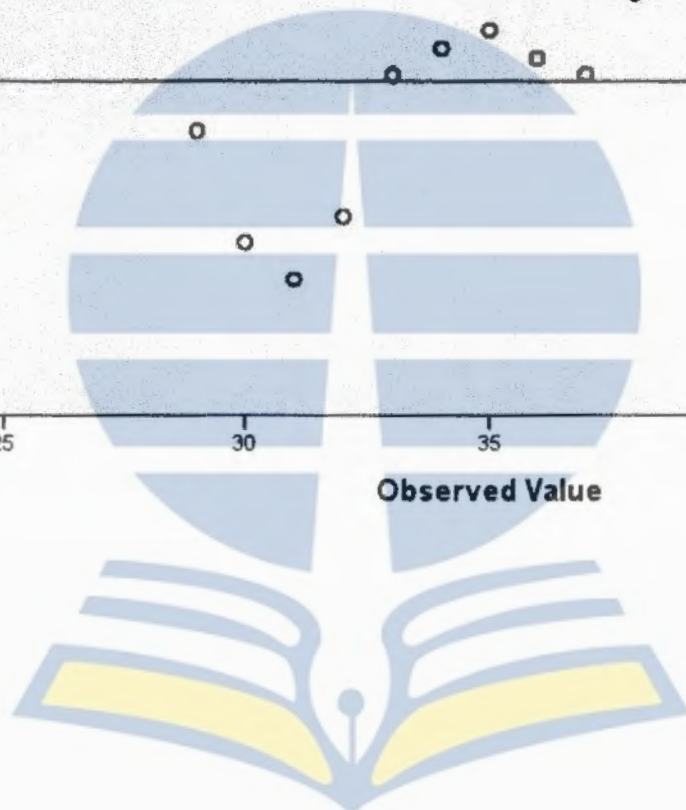
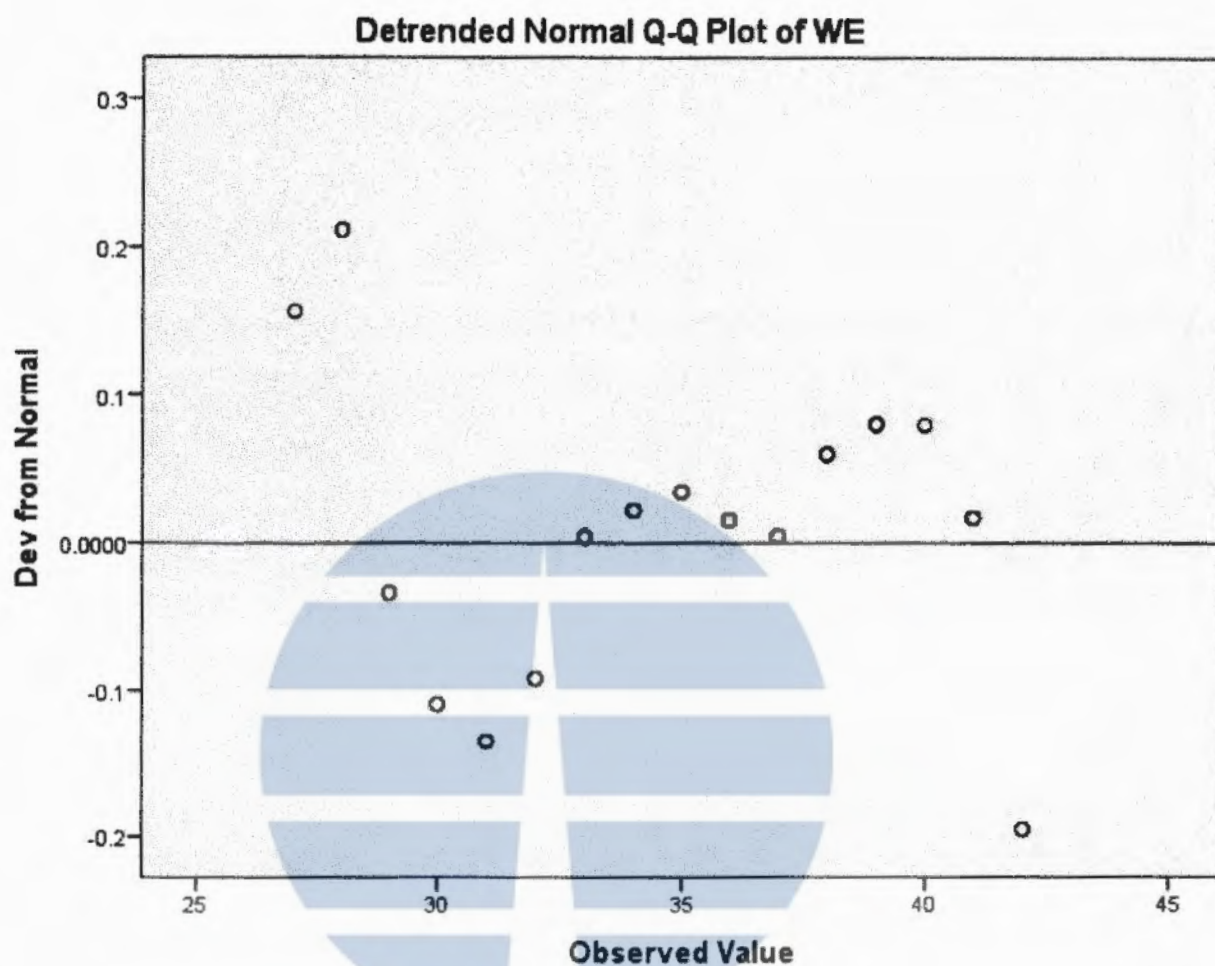
WE

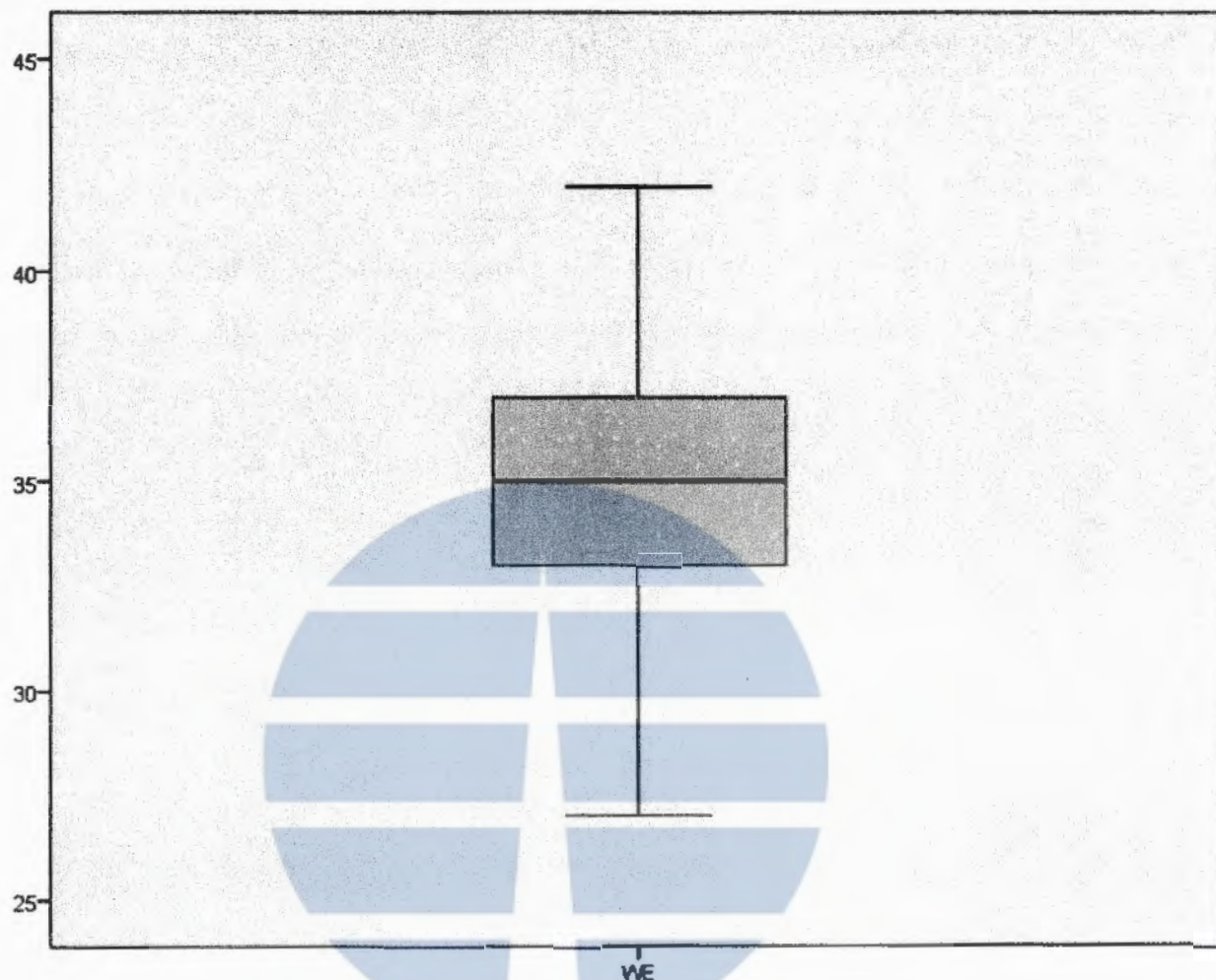


WE Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
1.00	27 . 0
1.00	28 . 0
10.00	29 . 0000000000
7.00	30 . 0000000
17.00	31 . 000000000000000000
9.00	32 . 000000000
16.00	33 . 000000000000000000
23.00	34 . 0000000000000000000000
20.00	35 . 00000000000000000000
27.00	36 . 000000000000000000000000000000
14.00	37 . 000000000000000
13.00	38 . 000000000000000
11.00	39 . 0000000000000
7.00	40 . 0000000
6.00	41 . 0000000
2.00	42 . 00
Stem width:	1
Each leaf:	1 case(s)








```

EXAMINE VARIABLES=TI
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

Notes

Output Created	29-MAY-2018 15:39:01	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	184
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=TI /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:01.50
	Elapsed Time	00:00:01.75

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TI	184	100.0%	0	0.0%	184	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
TI	Mean	7.21	.150	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6.91	
		Upper Bound	7.50	
	5% Trimmed Mean	7.23		
	Median	7.00		
	Variance	4.132		
	Std. Deviation	2.033		
	Minimum	3		
	Maximum	11		
	Range	8		
	Interquartile Range	3		
	Skewness	-.071	.179	
	Kurtosis	-.697	.356	

Extreme Values

			Case Number	Value
TI	Highest	1	17	11
		2	36	11
		3	66	11
		4	123	11
		5	125	11 ^a
	Lowest	1	117	3
		2	40	3
		3	38	3
		4	31	3
		5	16	3 ^b

a. Only a partial list of cases with the value 11 are shown in the table of upper extremes.

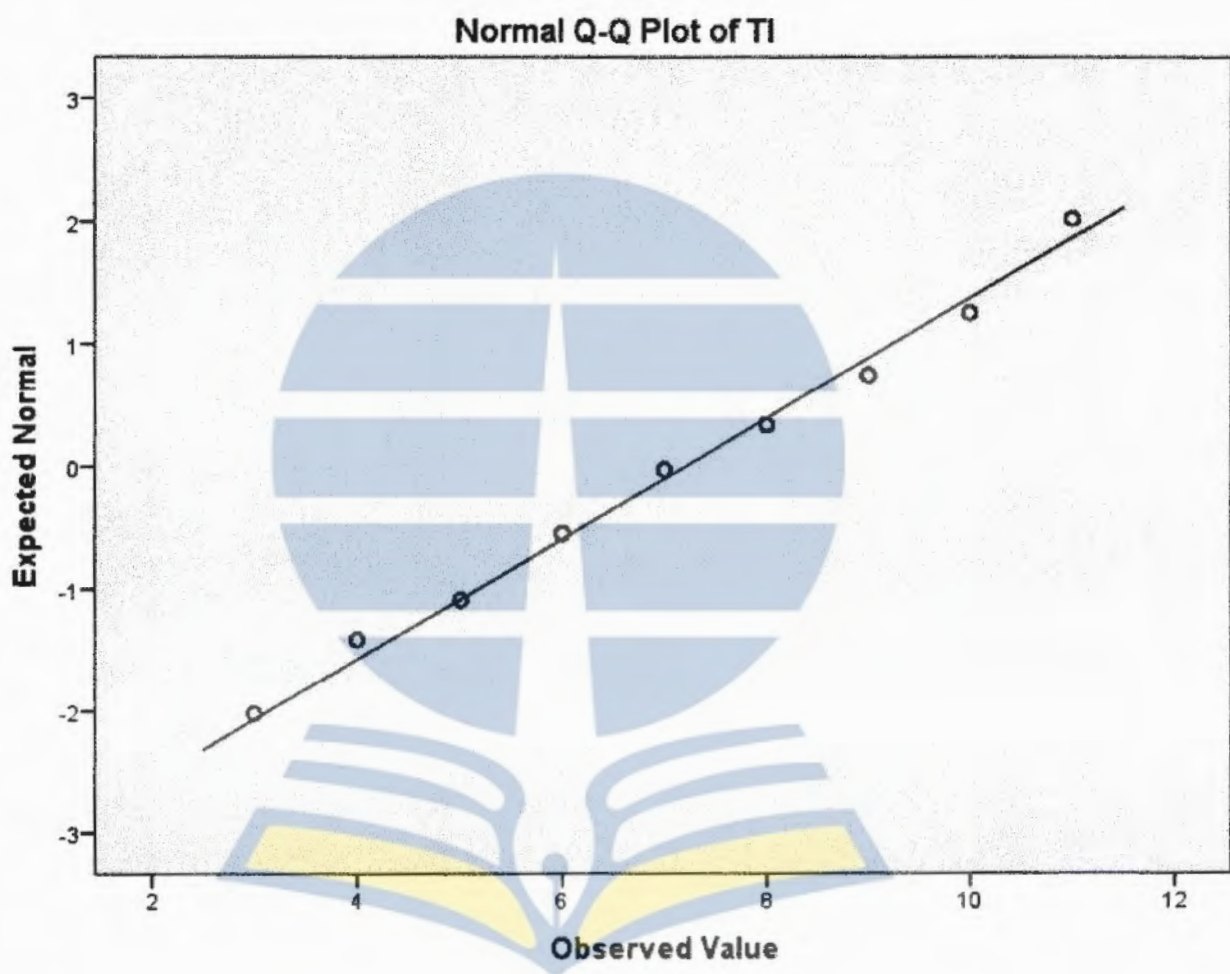
b. Only a partial list of cases with the value 3 are shown in the table of lower extremes.

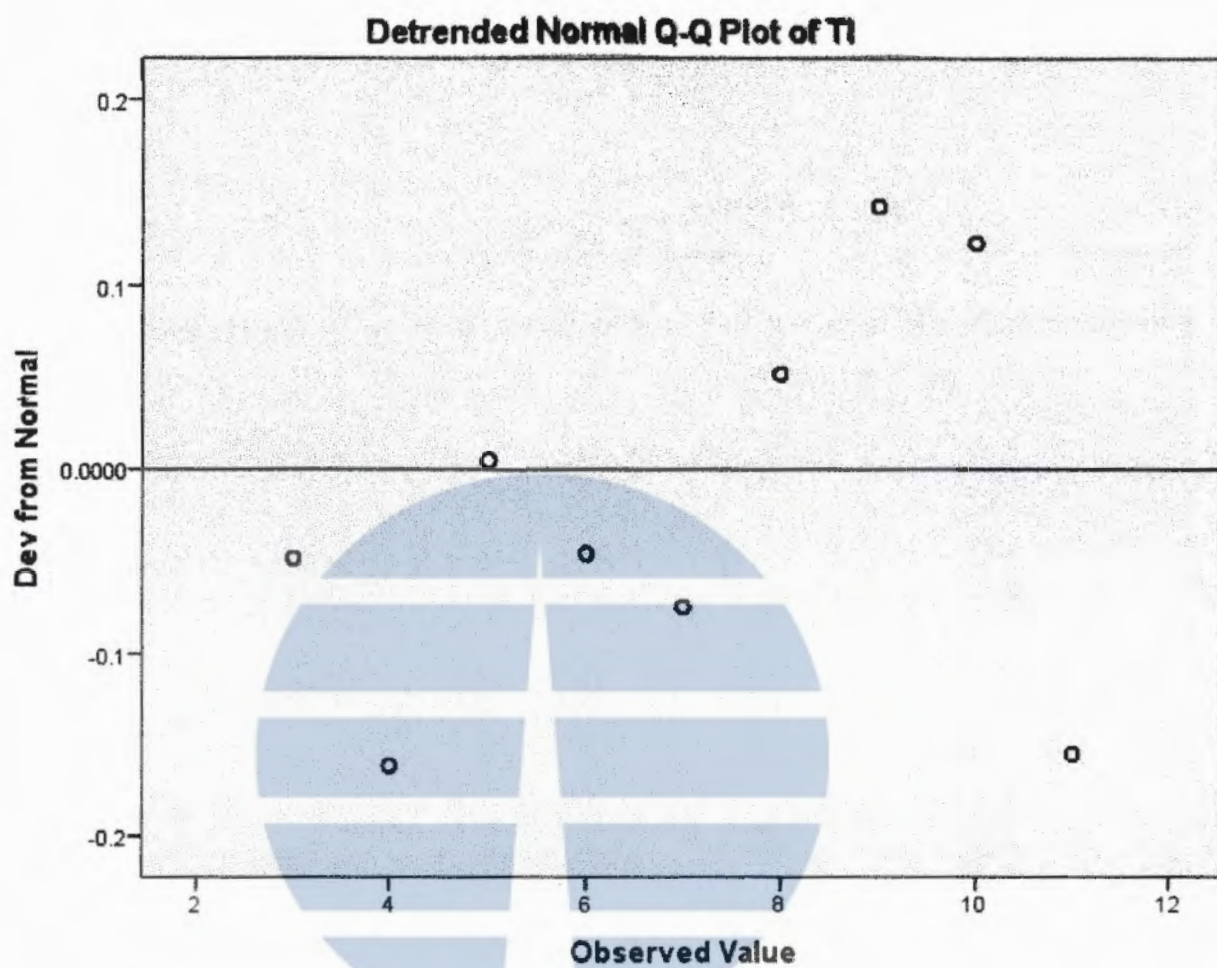
Tests of Normality

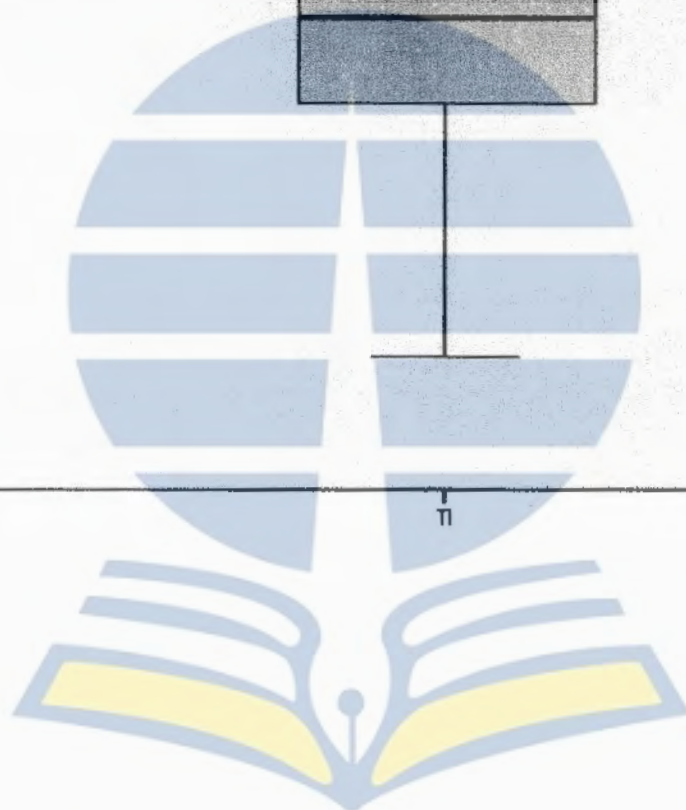
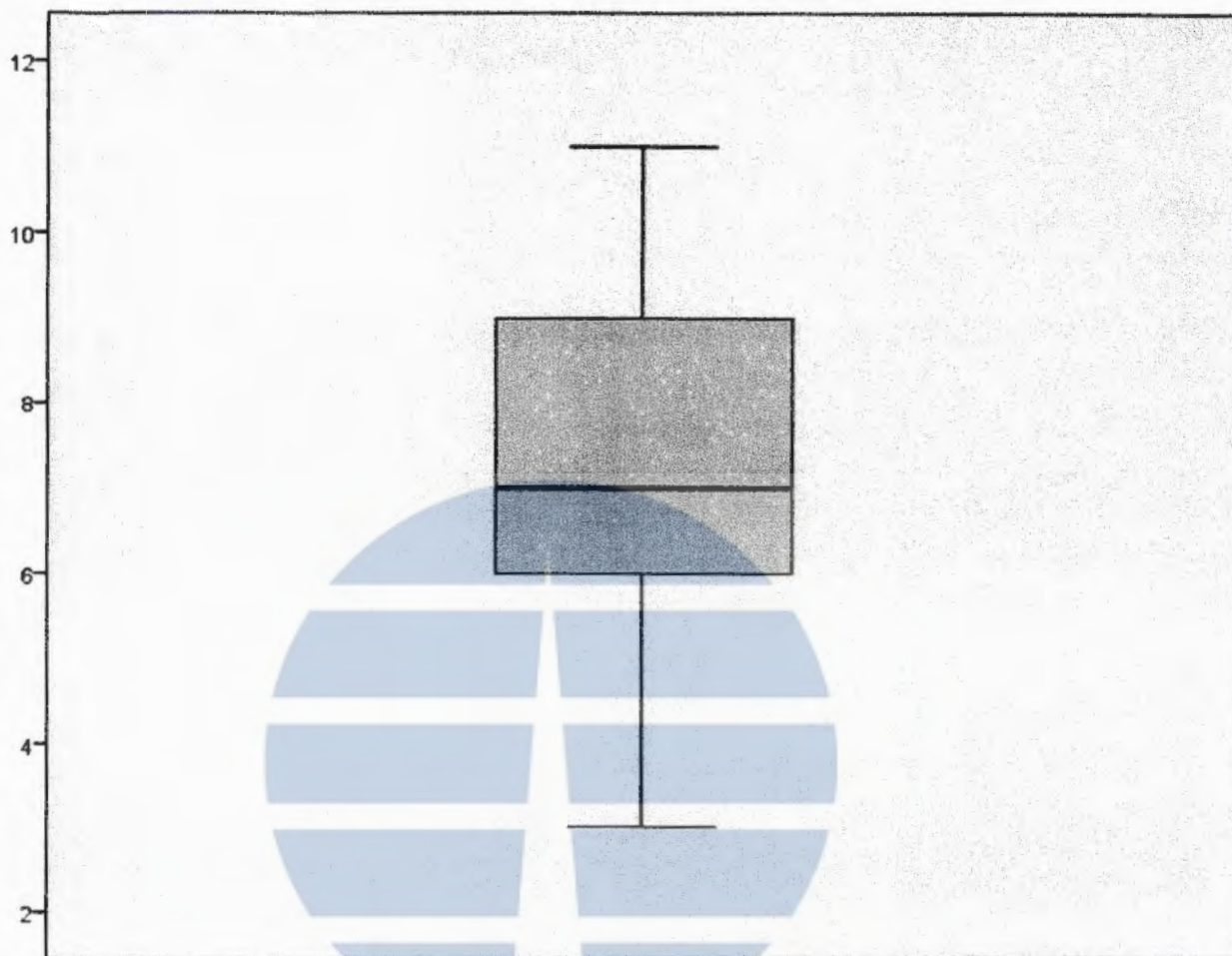
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TI	.148	184	.000	.953	184	.000

a. Lilliefors Significance Correction


```
.00      10 .  
7.00    11 . 0000000  
  
Stem width:      1  
Each leaf:      1 case(s)
```







Lampiran 4. Hasil Pengolahan data dengan PLS Smart 3

1. Outer Model

Nilai Loading Factor

	Keinginan Pindah Kerja	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja
SLAltruistik		0.522		
SLBijak		0.648		
SLEmosi		0.627		
SLOrganisasional		0.795		
SLPersuasif		0.859		
TO1	0.857			
TO2	0.866			
TO3	0.897			
Vigor			0.809	
Absorption			0.711	
Dedication			0.781	
WSCommunity				0.861
WSMeaning				0.850
WSValues				0.823

Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keinginan pindah kerja	0.844	0.846	0.906	0.763
<i>Servant Leadership</i>	0.745	0.799	0.824	0.491
Work Engagament	0.653	0.664	0.811	0.590
Spiritualitas di Tempat Kerja	0.800	0.801	0.882	0.714

Discriminant Validity

	Keinginan Pindah Kerja	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	Spiritualitas di Tempat Kerja
SLAltruistik	-0.166	0.522	0.159	0.308
SLBijak	-0.291	0.648	0.235	0.342
SLEmosi	-0.213	0.627	0.272	0.265
SLOrganisasional	-0.393	0.795	0.459	0.611
SLPersuasif	-0.286	0.859	0.414	0.486
TO1	0.857	-0.451	-0.553	-0.519
TO2	0.866	-0.298	-0.553	-0.428
TO3	0.897	-0.305	-0.6	-0.443
Vigor	-0.646	0.319	0.809	0.479
Absorption	-0.429	0.386	0.711	0.441
Dedication	-0.400	0.397	0.781	0.545
WSCommunity	-0.467	0.511	0.557	0.861
WSMeaning	-0.414	0.501	0.547	0.850
WSValues	-0.464	0.525	0.502	0.823

Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.095
d _{ULS}	0.946	0.946
d _{G1}	0.408	0.408
d _{G2}	0.336	0.336
Chi-Square	358.616	358.616
NFI	0.694	0.694

2. Inner Model**R SQUARE**

	R Square	R Square Adjusted
Keinginan Pindah Kerja	0.450	0.440
<i>Work Engagement</i>	0.414	0.408

F SQUARE

	Keinginan pindah kerja	<i>Servant Leadership</i>	Keterlibatan kerja
Keinginan Pindah Kerja			
<i>Servant Leadership</i>	0.004		0.021
<i>Work Engagement</i>	0.285		
Spiritualitas di Tempat Kerja	0.025		0.326

UJI T

PATH COEFFICIENT

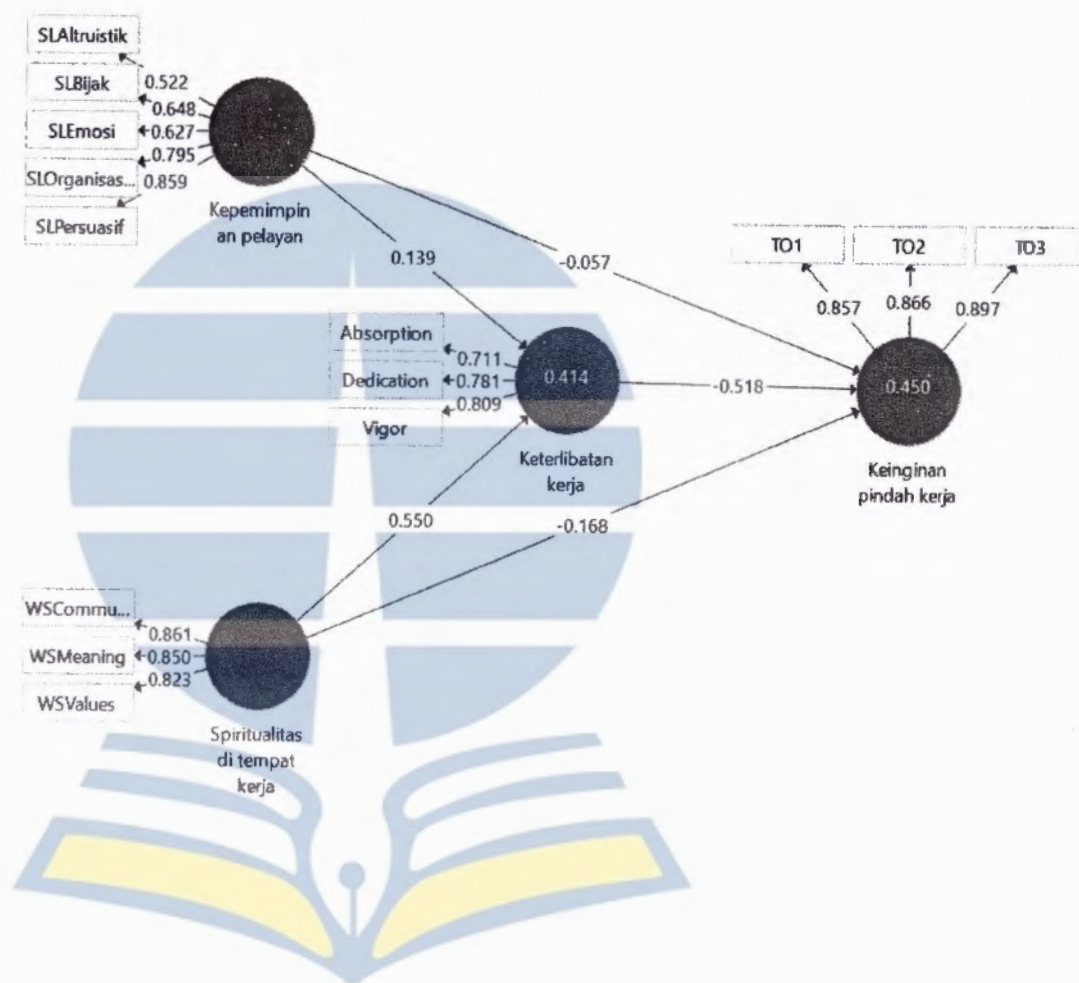
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Servant Leadership</i> -> Keinginan pindah kerja	-0.057	-0.056	0.074	0.768	0.443
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Work Engagement</i>	0.139	0.15	0.072	1.932	0.054
<i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.518	-0.522	0.069	7.489	0.000
Spiritualitas di tempat kerja -> Keinginan Pindah Kerja	-0.168	-0.165	0.085	1.978	0.048
Spiritualitas di Tempat Kerja -> <i>Work Engagement</i>	0.550	0.545	0.07	7.863	0.000

SPECIFIC INDIRECT EFFECT

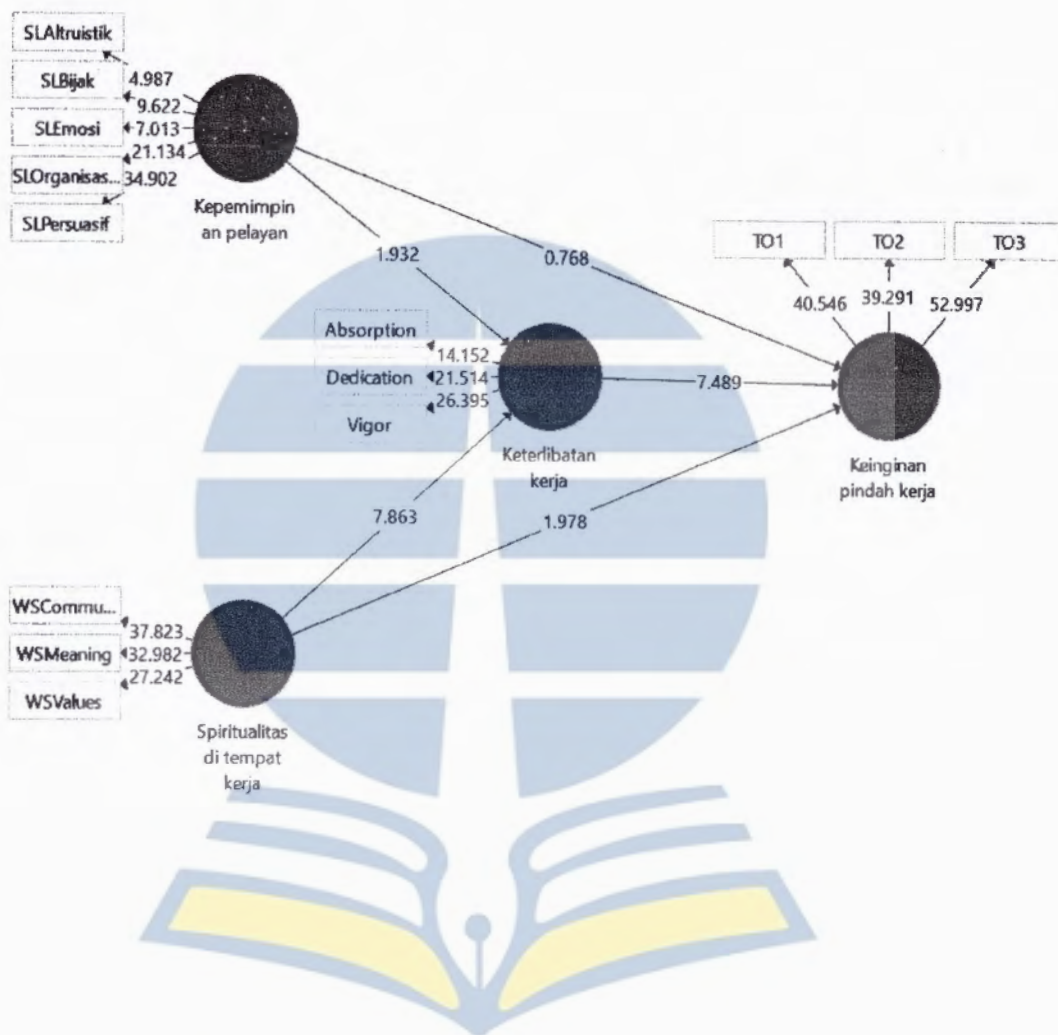
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.072	-0.079	0.041	1.771	0.077
Spiritualitas di tempat kerja -> <i>Work Engagement</i> -> Keinginan Pindah Kerja	-0.285	-0.284	0.052	5.499	0.000

3. Bootstrapping

Sebelum



Sesudah



5. Loading Factor and T-statistics

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepe_B <- Kepemimpinan	0.621	0.571	0.193	3.215	0.001
Kepe_A <- Kepemimpinan	0.771	0.747	0.136	5.683	0.000
Kepe_C <- Kepemimpinan	0.540	0.437	0.295	1.828	0.068
Kepe_D <- Kepemimpinan	0.402	0.311	0.279	1.441	0.150
Kepe_E <- Kepemimpinan	0.539	0.452	0.291	1.852	0.065
Kepu_A <- Kepuasan Kerja	0.647	0.633	0.102	6.341	0.000
Kepu_B <- Kepuasan Kerja	0.869	0.869	0.027	31.966	0.000
Kepu_C <- Kepuasan Kerja	0.572	0.557	0.117	4.872	0.000
Kepu_D <- Kepuasan Kerja	0.479	0.458	0.164	2.922	0.004
Kepu_E <- Kepuasan Kerja	0.764	0.762	0.061	12.478	0.000
Kin_A <- Kinerja	0.738	0.734	0.052	14.274	0.000
Kin_B <- Kinerja	0.904	0.897	0.037	24.119	0.000
Kin_C <- Kinerja	0.448	0.447	0.113	3.972	0.000
Kin_D <- Kinerja	0.891	0.887	0.034	26.462	0.000
Kin_E <- Kinerja	0.875	0.866	0.044	19.791	0.000
Kin_F <- Kinerja	0.331	0.318	0.135	2.452	0.015
Kin_G <- Kinerja	0.238	0.229	0.164	1.453	0.147
Kin_H <- Kinerja	0.669	0.662	0.070	9.489	0.000
Komp_A <- Kompensasi	0.843	0.831	0.047	18.118	0.000
Komp_B <- Kompensasi	0.048	0.049	0.146	0.328	0.743
Komp_C <- Kompensasi	0.214	0.203	0.140	1.531	0.126
Komp_D <- Kompensasi	0.170	0.157	0.138	1.234	0.218
Komp_E <- Kompensasi	0.278	0.268	0.142	1.955	0.051
Komp_F <- Kompensasi	0.273	0.262	0.121	2.258	0.024
Komp_G <- Kompensasi	0.809	0.805	0.040	20.329	0.000
Komp_H <- Kompensasi	0.805	0.798	0.048	16.759	0.000
Komp_I <- Kompensasi	0.868	0.866	0.031	27.739	0.000

6. T-statistics Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.205	0.214	0.089	2.289	0.023